

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

## FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Optimalizace organizační struktury ve vazbě na  
podnikové cíle**

**Optimization of organizational structure in  
connection to a company's purpose**

Michal Krech

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal KRECH**  
Osobní číslo: **K12B0285P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracovat teoretický vstup k řešené problematice.
2. Charakterizovat zvolený podnik, jeho vnitřní a vnější prostředí, cíle pro nejbližší období.
3. Popsat a zhodnotit organizační strukturu zvoleného podniku.
4. Navrhnout případná doporučení vedoucí k optimalizaci organizační struktury.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“*

vypracoval sám pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

---

podpis autora

## Obsah

0. Úvod.....	9
1. Definice podnikových cílů.....	10
1.1 Typy plánů: .....	10
Strategické cíle.....	10
Taktické plány.....	10
Operativní plány .....	10
2. Organizování.....	11
2.1 Základní prvky organizování .....	11
Dělbba práce .....	11
Koordinace.....	12
Vytváření útvarů .....	12
Rozpětí řízení.....	13
Dělbba kompetencí .....	14
3. Organizační struktura.....	14
3.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí.....	15
Liniová organizační struktura .....	15
Funkcionální organizační struktura .....	16
Liniově štábní struktura .....	17
3.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků .....	18
Funkční struktura .....	18
Divizní struktura .....	20
Hybridní struktura.....	22
3.3 Organizační struktury s pružnými prvky.....	23
4. Vliv projektového řízení na organizační strukturu .....	24
4.1 Organizační struktura vztahující se k projektu.....	24

Řídící výbor .....	24
Vedoucí projektu.....	25
Projektový tým.....	26
4.2 Místo projektového řízení v organizační struktuře celé organizace.....	27
Řízení vlivem.....	27
Řízení projektového týmu koordinátorem .....	27
Maticová struktura .....	29
Čistá projektová struktura .....	31
5. Optimalizace organizační struktury .....	32
6. Organizační audit podniku.....	32
Metody a výsledky organizačního auditu .....	32
7. Představení společnosti.....	34
7.1 Charakteristika koncernu .....	34
7.2 Charakteristika popisovaného podniku .....	34
Údaje z obchodního rejstříku [13] .....	35
Statutární orgán.....	35
Podnikové cíle.....	36
8. Podnikové prostředí .....	37
8.1 Popis vnitřního prostředí společnosti .....	37
Komunikace .....	37
Vybavenost .....	38
Finanční situace .....	38
Lidské zdroje.....	39
Image firmy.....	40
8.2 Podnikové mezoprostředí.....	40
Zákazníci.....	40

Dodavatelé .....	41
Konkurence .....	41
Umístění podniku.....	42
Veřejnost .....	43
Přepravci .....	43
Zprostředkovatelé .....	43
Finanční instituce .....	44
Firmy poskytující marketingové služby .....	44
8.3 Podnikové makroprostředí .....	44
Sociální okolí .....	44
Politické a právní .....	45
Ekonomické okolí .....	45
Ekologické okolí .....	45
Technologické okolí .....	46
Etické okolí .....	46
Kulturně-historické okolí .....	46
9. SWOT analýza.....	46
Závěr a vyhodnocení SWOT analýzy .....	50
10. Popis organizační struktury a vazeb mezi odděleními.....	50
10.1 Výrobní oddělení .....	51
Výrobní ředitel .....	51
Mistr.....	52
10.2 Technické oddělení.....	53
Oddělení Technologie.....	53
Údržba.....	54
Kvalita.....	55

10.3	Oddělení Odbytu .....	56
	Obchodní úsek .....	56
	Expedice.....	57
	Skladování .....	57
10.4	Finanční oddělení .....	58
10.5	Personální oddělení .....	59
10.6	Oddělení Nákupu.....	60
11.	Návrh optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle .....	62
11.1	Rozbor možnosti vyčlenění (oustourcingu) vedlejších činností podniku.....	62
11.2	Analýza možností lepšího využití pracovní doby, založená např. na provádění denních snímků využívání pracovní doby .....	62
11.3	Zjišťování pracovních duplicit .....	64
11.4	Analýza organizačních úzkých míst podniku.....	65
11.5	Analýza výkonových ukazatelů (produktivity) podniku a jeho útvarů .....	66
12.	Závěr .....	67
13.	Seznam obrázků.....	69
14.	Seznam tabulek.....	70
15.	Použitá literatura .....	71
16.	Přílohy.....	73
16.1	Příloha A – Porovnání fluktuace zaměstnanců s oborovým průměrem .....	73
16.2	Příloha B – Podklady pro výpočet ROS, ROA, celková zadluženost, běžná platební schopnost, použitelná platební schopnost, zisk.....	74

## 0. Úvod

Bakalářské práce pojednává o tématu „Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“. Téma této bakalářské práce jsem si vybral, jelikož se o danou problematiku zajímám, a také proto že bych rád později získané znalosti uplatnil v budoucím zaměstnání.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou kapitoly Definice podnikových cílů, Organizování, Organizační struktura, Vliv projektového řízení na organizační strukturu, Optimalizace organizační struktury a Organizační audit podniku. Organizační struktury jsou v této práci rozděleny na Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí, Organizační struktury s pružnými prvky, Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků. Organizace s pružnými prvky jsou samostatně vyčleněné do 4. kapitoly. K popisovaným organizačním strukturám náleží příslušné znázornění organizační struktury, klady a zápory této organizační struktury. Dále pak Optimalizace organizační struktury a poslední kapitolu teoretické části – Organizační audit podniku.

V praktické části lze nalézt představení společnosti Elkamet s.r.o., jeho podnikové prostředí, z něj vycházející analýzu silných a slabých stránek a analýzu příležitostí a hrozeb, tedy SWOT analýzu. Praktická část dále pojednává o Popisu organizační struktury a vazeb mezi odděleními. V této kapitole jsou blíže specifikované parametry dělby práce, dělby kompetencí a rozpětí řízení. V závěru praktické části je Návrh optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle a Závěr.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající organizační strukturu společnosti Elkamet s.r.o. a navrhnout případnou optimalizaci, týkající se organizační struktury, k dosažení podnikových cílů.



# 1. Definice podnikových cílů

Podnikové cíle pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat cíle pro jednotlivce a útvary. Dále informují společnost o záměrech firmy a podávají základnu pro posouzení efektivnosti podniku. [1, strana 101]

Cíle organizace mají dvě hlavní funkce a to externí a interní. Externí funkce spočívá v tom, jak cíle ovlivňují způsob, jakým je organizace spojena s okolním prostředím. Interní funkcí organizačních cílů je jejich význam pro vnitropodnikové aktivity. Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivační metody, kritéria výkonu atd. Tímto cíle slouží k vytváření všeobecného pocitu spoluodpovědnosti a identifikace s podnikem. Jednotlivé cíle lze popsat pomocí typů plánování. Cíl je v podstatě požadovaným výstupem plánu.

## 1.1 Typy plánů:

### Strategické cíle

Jde obvykle o komplexní plány zahrnující celou činnost uvažované organizační jednotky. Proto jsou sestavovány na delší časový horizont, který může být členěn do dílčích časových intervalů. Rozkladem strategického plánu vzniká soustava dílčích, zpravidla taktických plánů.

### Taktické plány

Jde obvykle o plány zahrnující jednotlivé dílčí funkcionální oblasti organizační jednotky. Jsou obvykle sestavovány na střední úrovni organizační hierarchie. Jejich časový horizont je zlomkem časového horizontu strategických plánů. Bývají členěny do dílčích časových intervalů. Typickými příklady taktických plánů jsou roční a kvartální plány výroby, mezd a platů, kapacit strojů, kapacit zařízení, apod. Rozkladem taktických plánů vzniká soustava či základ soustavy operativních plánů. [1, strana 101]

### Operativní plány

Jde obvykle o prováděcí dílčí plány vykonávaných činností. Jsou obvykle sestavovány na nejnižších úrovních organizační hierarchie. Jejich časový horizont je zlomkem časového horizontu taktických plánů. Často jde o plány, které vyjadřují časovou souslednost vykonávání jednotlivých činností, resp. jejich skupin. Typickými příklady operativních plánů jsou zatěžovací plány strojů a zařízení, plány zadávání výrobků a jejich částí do výroby či expedice. [5, strana 82]

## 2. Organizování

Organizování je jedna ze základních manažerských činností pomáhající uskutečňování realizace manažerských vizí. Potřeba organizovat je determinována omezeným časem manažera (všichni lidé mají k dispozici den, který má 24 hodin) a omezenou schopností řídit pouze omezený počet lidí. Z tohoto důvodu je organizování považováno za jednu z nejdůležitějších manažerských činností. [3, strana 118]

**Organizování sjednocuje lidské a ostatní zdroje za účelem dosahování stanovených cílů. Využívá při tom efektu specializace, při které platí, že specializovaný pracovník má obecně vyšší produktivitu práce.** Specializované pracovníky je potřeba kvůli dělbě práce, kterou specializace přináší, **koordinovat**. Za účelem lepšího přehledu manažera a jasnou dělbu kompetencí a specializace se vytvářejí specializované organizační útvary. Jak již bylo výše zmíněno, pro manažerovo kapacitní časové omezení a omezenou schopnost řídit pouze omezený počet pracovníků se během staletí vytvořila doporučení týkající se počtu řízení pracovníků – jde o takzvané rozpětí řízení. [2, strana 34]

### 2.1 Základní prvky organizování

Základními prvky organizování jsou: [3, strana 119]

- dělba práce
- koordinace
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení
- dělba kompetencí

#### Dělba práce

Parametr dělby práce udává, jak přiřadit jednotlivé činnosti jednotlivým pracovním místům, tzn. prvkům útvarové struktury. Celkový objem práce, který musí organizace při naplňování svých cílů realizovat, představuje rozsáhlý soubor různorodých činností. Jednou ze základních úloh tvorby organizační struktury je optimalizace seskupení těchto činností do útvarů s cílem vytvořit útvarovou strukturu. Přitom platí, že toto seskupení se děje na základě dvou obecných principů a to principu **funkční**

**specializace** a principu **předmětné specializace**. I ta nejsložitější útvarová struktury je výslednou kombinace těchto dvou obecných principů. [2, strana 56]

### Koordinace

Jak již bylo výše zmíněno, s rostoucí složitostí úkolů je stále výhodnější specializace pracovníka. Je nutné si uvědomit, že výměna této specializace mezi pracovníky musí nějakým způsobem probíhat. K mediaci této výměny slouží koordinace. Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy jako proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace, optimální průběh, apod.

Nároky na koordinaci jsou do jisté míry determinovány zvoleným typem organizační struktury. Větší objem koordinace bude realizován v případě organizačních modelů s výrazným rysem centralizace. [3, strana 89-90]

### Vytváření útvarů

Ke zdokonalení koordinace přispívá sdružování pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci.

K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;
- čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozdělení např. do směn;
- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku nebo podle služby
- zákazník – seskupování se přizpůsobuje potřebám skupin zákazníků
- místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu. [3, strana 120]

## Rozpětí řízení

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen efektivně řídit. Tento počet se označuje jako **optimální rozpětí řízení**. [3, strana 120]

Počet vedoucích pracovníků je faktorem, který nepochybně ovlivňuje náklady na řízení. Čím je rozpětí řízení menší, tím budou náklady na pracovníky vyšší a zároveň informační řetězec delší. Čím je rozpětí řízení vyšší, tím bude informační řetězec kratší a náklady na pracovníky nižší. Na první pohled je zřejmé že pro podnik je nejvýhodnější mít pracovníky s velkým rozpětím řízení. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že vyšší rozpětí řízení znamená vyšší pracovní nároky na manažerské pozice a že při přetížení může být toto uspořádání kontraproduktivní. [2, strana 65]

Maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, není pouze úměrná počtu těchto pracovníků, ale i dalším faktorům.

Mezi tyto nejvýznamnější faktory patří:

- výkonnost vedoucího pracovníka odvozená od kvalifikace, zkušeností, duševní i tělesné kondice, motivace, atd.;
- podíl času vynakládaného vedoucím pracovníkem na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených;
- výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených;
- míra samostatnosti podřízených;
- různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených;
- stupeň organizovanosti – neadekvátní míra organizovanosti zatěžuje vedoucího pracovníka mnohem více než organizace s optimální organizační strukturou);
- intenzita a kvalita horizontálních vztahů (jak kvalitní jsou vztahy mezi manažerem a podřízenými);
- stupeň podpory ze strany štabních útvarů (na štabní útvary přenáší manažer část svých méně důležitých pravomocí);
- stupeň automatizace řízení (jakým způsobem a v jaké míře jsou implementovány podpůrné informační systémy);
- prostorové rozmístění (zda jsou podřízení koncentrováni na jednom pracovišti, pokud ano, komunikace má menší nároky na čas vedoucího). [2, strana 68]

## Dělbba kompetencí

Jestliže má být dělbba kompetencí uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit kompetence (útvary, pracovníka) a přiřadit jim příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit jaké výsledky jsou na daném místě očekávány. Vymezeným působnostem a stanoveným úkolům musí být přiřazeny příslušné pravomoci, které musí být v souladu s odpovědnostmi. V otázce, rozložení kompetencí na jednotlivé úrovně instituce má manažer dvě možnosti, a to:

- centralizaci (přenesení pravomoci na vyšší organizační úroveň)
- decentralizaci (přenesení pravomoci na nižší organizační úroveň)

Podnik zaměřený na decentralizaci má širokou organizační strukturu. Analogicky podnik zaměřený na centralizaci má základy organizační struktury užší. [4, strana 223]

## 3. Organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. [1, strana 113]

### **Organizační struktura umožňuje:**

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří v organizaci pracují [1, strana 113]

### **Organizační struktury lze dělit na:**

- Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí
- Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků
- Organizační struktury s pružnými prvky [3, strana 126]

### 3.1 Organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

Při tomto třídění rozlišujeme následující organizační formy: liniovou, funkcionální a liniově štábní. [3, strana 126]

Zvláště v průmyslové praxi v současné době převládá tzv. liniově štábní forma organizační struktury. Tato struktura se vyvinula z liniové a funkcionální organizační struktury. [3, strana 126]

#### Liniová organizační struktura

Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jediným odpovědným vedoucím, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými. Vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku. [3, strana 126]

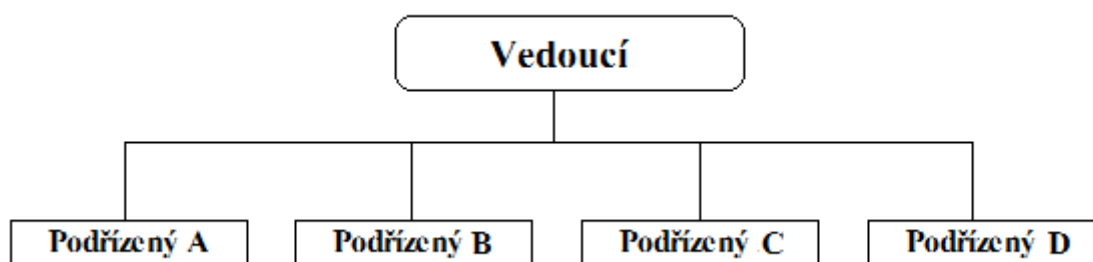
#### **Výhody:**

- jasné kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci úkolů
- pružnost v získávání informací, analýze a rozhodování u malých podniků
- jednoduché vazby nadřízenosti a podřízenosti
- přehlednost
- relativně krátké řetězce informačních vazeb
- pružnost v získávání informací, analýze a rozhodování u malých podniků

#### **Nevýhody:**

- nehodí se pro větší jednotky

Obrázek č.1: Liniová organizační struktura



Zdroj: [3, strana 126]

### Funkcionální organizační struktura

Je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou specializovanou funkci. [3, strana 127]

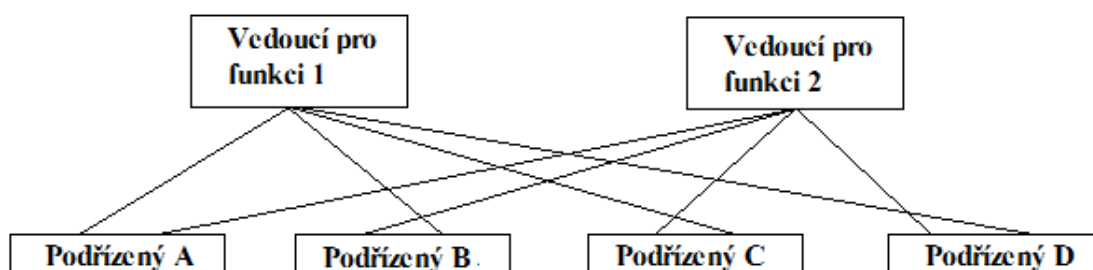
#### Výhody:

- funkčně specializovaní vedoucí
- specializované pravomoci a odpovědnosti

#### Nevýhody:

- podřízený pracuje pod více vedoucími, jelikož každý vedoucí je specializovaný pro jinou funkci

Obrázek č.2: Funkcionální organizační struktura:



Zdroj: [3, strana 127]

## Liniově štábní struktura

Využívá jejího hlavního kladu, kterým je specializace funkčních vedoucích a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center. Dále je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům štábu. Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje. Štábní složky se podílejí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat. [3, strana 127]

### **Výhody:**

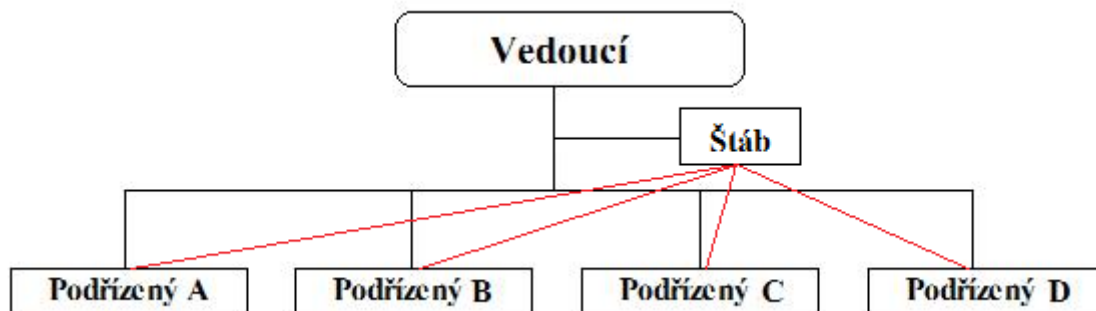
- specializace funkčních vedoucích
- vysoká odbornost funkčních vedoucích
- potlačení velké četnosti a složitosti vazeb mezi jejími prvky
- potlačení narušení principu jediného odpovědného vedoucího
- potlačení křížení kompetencí
- potlačení absence koordinačních center

### **Nevýhody:**

- liniový vedoucí se přestává orientovat ve specializovaných profesích
- problematika komunikace s rostoucím množstvím informací, která naráží na omezenou kapacitu liniově štábních struktur
- z toho plynoucí možná nepružnost
- z toho plynoucí malá adaptabilita
- v souvislosti s růstem automatizace nevhodná



Obrázek č.3: Liniově štábní organizační struktura:



Zdroj: [3, strana 127]

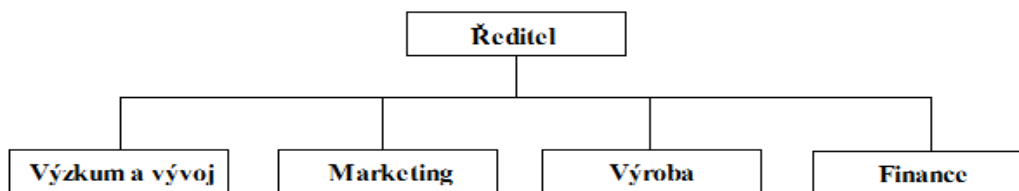
### 3.2 Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

Pro formování organizačního uspořádání je určující seskupení činností a výrobků, zákazníků, teritoria, apod.

#### Funkční struktura

Funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Slučování pracovníků podle podobnosti úkolů vede k tomu, že např. všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru obdobně jako pracovníci specializovaní na finanční problematiku apod. V čele takových útvarů stojí obvykle odborný ředitel pro danou funkci: ředitel pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. Ve funkční struktuře převládá tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce prováděné odděleně vyžadují celkovou koordinaci. Vrcholové vedení řeší rovněž kompetenční spory, které mezi specializovanými útvary nutně při nezbytné koordinaci vznikají. Rozpětí řízení uvnitř specializovaných útvarů je relativně velké, protože nadřízení znají problém detailně a nečiní jim větší problémy správně rozhodovat. [3, strana 132]

Obrázek č.4: Funkční organizační struktura:



Zdroj: [3, strana 132]

#### **Výhody:**

- efektivní využívání zdrojů díky seskupení stejných nebo podobných činností
- rozvoj kvalifikace pracovníků využíváním specializovaných intenzivních školení
- rychlejší postup v kariéře
- strategická rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vrcholového vedení, které koordinuje a kontroluje celkovou činnost
- stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje koordinaci a výměnu informací, což zvyšuje pocit kolegiality
- využívání týmové práce, neboť tvorba týmů je usnadněna lehčí koordinací uvnitř týmu

#### **Nevýhody:**

- pomalejší průběh rozhodovacího procesu, neboť většina rozhodnutí je prováděna na nejvyšší úrovni, která bývá často přetížena
- menší inovační aktivita, neboť nové myšlenky a nápady pro zlepšení výrobků technologií a metod práce vyžadují obvykle spoluúčast řady funkcí a oddělení
- podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat
- funkční struktura vytváří malé předpoklady pro výchovu budoucích vrcholových manažerů, jelikož každý specializovaný manažer zná dokonale svou profesi, ale těžko získá zkušenosti s efektivní koordinací jednotlivých funkcí
- častý výskyt špatné koordinace mezi útvary, vyplývající z velké izolovanosti a často i pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům

- častá neochota útvarů ke kompromisům, které jsou nezbytné k dosažení celopodnikových cílů [3, strana 132]

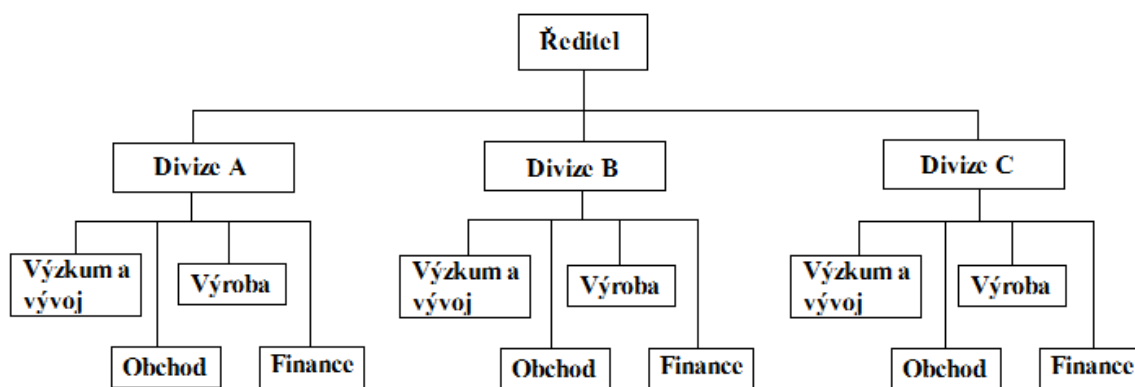
### Divizní struktura

Pokud firma roste, začínají stále zřetelněji převažovat nevýhody funkční struktury nad jejími klady. To se projevuje zřetelně v případech, kdy se zvětšuje počet výrobků a služeb, které firma vyrábí či poskytuje, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. Centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci a hledá způsoby, jak změnit systém řízení a tomu odpovídající strukturu.

Řešením je přechod na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, z hlediska míry pravomoci relativně velmi samostatných divizí.

Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Na rozdíl od funkční struktury, kladoucí důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti, kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení).

*Obrázek č.5: Divizní organizační struktura*



*Zdroj: [3, strana 135]*

**Výhody:**

- snazší přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, rozdílům jednotlivých oblastí
- styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší
- zákazníci mají možnost pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky
- pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost, to přispívá k intenzivnější spolupráci mezi funkcemi
- výsledky divizí jsou průhlednější, neboť každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení
- vrcholové vedení pak může lépe porovnávat výsledky jednotlivých divizí
- příprava nových vrcholových manažerů v divizní struktuře probíhá přirozeně, neboť už na úrovni divize je kladen značný důraz na koordinaci

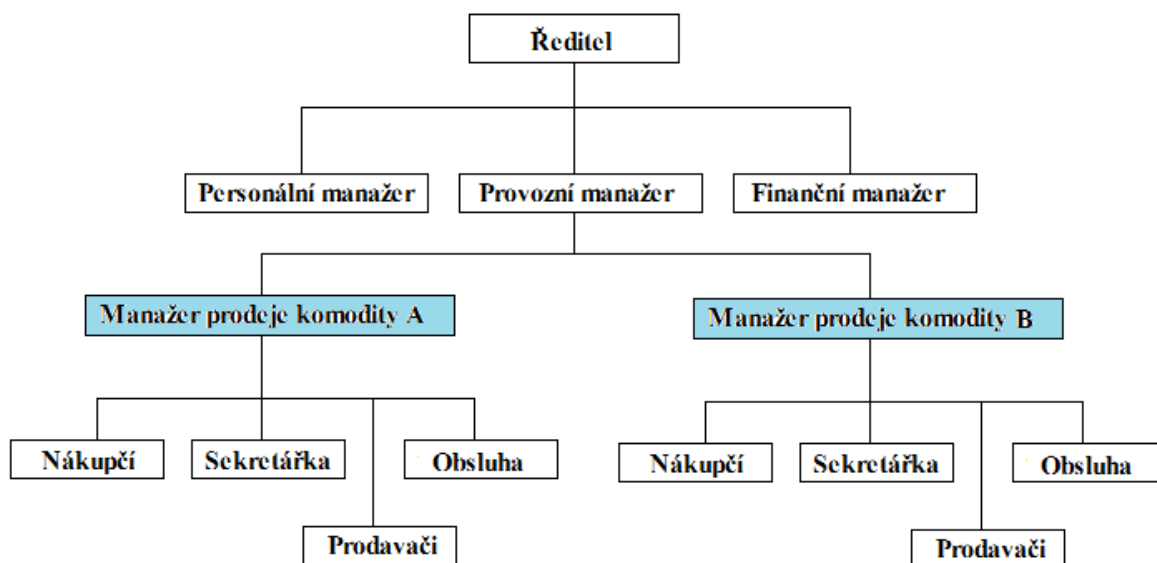
**Nevýhody:**

- časté neefektivní využívání zdrojů, zřejmé jsou především vyšší požadavky na lidskou práci, neboť v každé divizi je vytvořeno samostatné oddělení
- menší počet specialistů, s kterými je možno si vyměňovat speciální zkušenosti
- upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy
- ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi [3, strana 135-136]

## Hybridní struktura

V některých případech manažeři dojdou k poznatku, že použití čisté formy výše uvedených struktur není pro jejich firmu vhodné. Volí proto kombinaci funkční a divizní struktury s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur ve svých konkrétních podmínkách. Hybridní struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti. Například útvar řízení lidských zdrojů slouží všem divizím při náboru pracovníků, jejich školení, přeškolení i propouštění. Stejně tak mohou být centralizovány finanční řízení, celopodnikové provozní operace apod. Hybridní struktura funguje nejlépe, jestliže funkce, které jsou stejné ve všech divizích, jsou zabezpečovány centrálně.

Obrázek č.6: Hybridní struktura



Zdroj: [3, strana 137]

**Výhody:**

- koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí
- centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby aktivity uvnitř divizí přispívaly k plnění celofiremních cílů
- integrace cílů s úkoly, hybridní struktura poskytuje divizím autonomii k řešení jejich specifických úkolů s ohledem na okolí
- adaptibilita a efektivnost, divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí, podstatně se zvyšuje efektivnost jejich činnosti i při sledování celofiremních cílů

**Nevýhody:**

- při řešení výjimečných situací je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti
- zpomalení procesu rozhodování a často i kvalitu rozhodovacího procesu
- konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi
- funkční útvary vrcholového vedení se často snaží rozhodovat o záležitostech divizí, i když na to nemají právo, a tím vyvolávají negativní reakce a odpor těchto divizí [3, strana 136]

### 3.3 Organizační struktury s pružnými prvky

Vznik těchto struktur se datuje do šedesátých let, kdy se ve vyspělých státech především v souvislosti s grandiózními úkoly kosmického výzkumu objevily první návrhy na nová řešení organizačního uspořádání. Jelikož se do té doby nejrozšířenější forma liniově štábního uspořádání ukázala jako nevyhovující pro organizační zajištění nových forem řízení, byly zavedeny organizační struktury s pružnými prvky. Tyto, byť mnohdy různě označované organizační formy, však tvoří v praxi jen doplňkovou strukturu k dosavadnímu organizačnímu uspořádání, nikoli hlavní rozhodující způsob organizačního uspořádání. V těchto formách zůstává v organizační struktuře víceméně základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, nazývaný linie přímé podřízenosti, kterou se zajišťuje v potřebném rozsahu jednota příkazů. Současně se však vytvářejí i takové vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena. K řešení určitého úkolu, a to od počátku až po jeho dokončení, se vytváření skupiny vhodných pracovníků z různých útvarů a

různé specializace, bez ohledu na jejich liniové nebo štábní zařazení. Takové skupiny pracovníků se nazývají obvykle týmy. Vytvořením těchto týmů vznikají v organizaci nové vztahy jak komunikační, tak i vztahy autoritativní, které jsou odlišné od vztahů liniových a štábních.[3, strana 130]

O použití pružných (projektových) strukturách se většinou shodně konstatuje, že jsou vhodné zejména pro inovační oblast, nikoli pro rutinní činnost. Pro koncipování pružných (projektových) organizačních struktur jsou charakteristické následující rysy:

- dočasnost
- účelovost
- doplňují nebo zdokonalují dosavadní organizační struktury [3, strana 131]

Organizační struktury jsou pro větší přehlednost a jejich obsáhlost blíže rozebrány v samostatné kapitole 4 jako Vliv projektového řízení na organizační strukturu.

## 4. Vliv projektového řízení na organizační strukturu

Při projektovém řízení je třeba vzhledem k organizačním strukturám vyřešit dva okruhy problémů: [3, strana 617]

- organizační strukturu vztahující se k vlastnímu projektu;
- místo projektového řízení v rámci organizační struktury dané organizace.

### 4.1 Organizační struktura vztahující se k projektu

V závislosti na charakteru projektu se můžeme setkat s následujícími organizačními strukturami, které mají vztah k projektovému řízení: [3, strana 618]

- řídicí výbor
- vedoucí projektu
- projektový tým

#### Řídicí výbor

Má smysl ustavovat u velkých a významných projektů. Svým postavením představuje mezičlánek mezi vrcholovým vedením zadavatele projektu, vedoucím

projektu a projektovým týmem. Na jednání řídicího výboru mohou být zváni též zástupci subdodavatelů. [3, strana 618]

K úkolům řídicího výboru může náležet:

- sledování postupu projektu
- rozhodování závažných problémů přesahujících kompetence vedoucího projektu
- řešení závažných sporných případů, konfliktů
- řešení závažných změn projektu, dodatků k projektu

Postavení řídicího výboru projektu, jeho pravomoci a odpovědnost by měly být upraveny zřizovací listinou. Setkání řídicího výboru se mohou konat pravidelně, mohou být svolávána i nepravidelně při příležitosti uzavření určité fáze projektu, jako „kontrolní dny“ apod. [3, strana 618]

#### Vedoucí projektu

Je bezpochyby klíčovým článkem ve struktuře řízení každého projektu. V závislosti na intenzitě a charakteru včlenění projektového řízení do existující organizační struktury se bude lišit také jeho postavení při řízení projektu, včetně pravomocí a odpovědností. Na osobu vedoucího projektu jsou kladeny četné nároky, jak pokud jde o jeho kvalifikaci a praktické zkušenosti, tak i o jeho osobní vlastnosti: [3, strana 618]

#### **Kvalifikace:**

- odborné znalosti a zkušenosti týkající se předmětu projektu
- poznatky z oblasti projektového řízení
- psychologie vedení lidí, týmová práce, řešení konfliktů
- řízení času, rizik
- podnikatelské minimum (jednání se zákazníky, smluvní vztahy, zásady podnikové ekonomiky a managementu)



### **Osobní vlastnosti:**

- autorita, rozhodnost, přesvědčivost, důvěryhodnost
- flexibilita, adaptabilita, schopnost improvizace
- organizační schopnosti – koncepčnost, systémové myšlení
- komunikační schopnosti apod

Svou úlohu nemůže vedoucí projektu spatřovat ve vlastní realizaci práce na projektu, ale především v řízení projektového týmu, tzn. v rozdělení úkolů, sledování jejich plnění, v koordinaci prací, kontrole průběhu, v operativní řešení vzniklých problémů, atd. Vedle velmi dobré orientace v odborné tematice předmětu projektu musí být vedoucí projektu výborným manažerem, a to zvláště ve smyslu vůdcovství a schopnosti vést tým, často složený z výrazných osobností. [3, strana 618]

### **Projektový tým**

Ve většině případů představuje skupinu pracovníků, jejichž počet se v průběhu uskutečňování projektu může měnit. Může se dokonce stát, že připravovat projekt v etapě plánování a definování projektu bude jiná skupina, pod jiným vedením než projektová skupina, která bude pověřena realizací projektu. Vnitřně by projektový tým již neměl být strukturován. Stmelujícím faktorem pro činnost projektového týmu je společný cíl – naplnění záměru projektu. Typickým rysem projektového týmu by mělo být jeho interdisciplinární složení. Do týmu by měli být zapojeni pracovníci různých profesí, ovšem jednoznačně s ohledem na potřeby jejich odbornosti. [3, strana 620]

Vedoucí projektu je svým způsobem členem projektového týmu, musí působit jako stmelující element, musí aktivizovat a koordinovat práci členů týmu, formovat stimulační systém nebo alespoň dávat podklady pro hodnocení a odměňování členů týmu. [3, strana 620]

## 4.2 Místo projektového řízení v organizační struktuře celé organizace

V souvislosti s využíváním projektového řízení je třeba vyjasnit začlenění projektových struktur do existujících organizačních struktur. V podstatě se nabízejí následující možnosti:

### Řízení vlivem

Užívá se u jednoduchých projektů, které jsou realizovány zpravidla v rámci jednoho útvaru nebo několika málo dalších útvarů. Zpravidla jde o řešení snazších, krátkodobých projektů, které jsou zaměřeny na řešení či implementaci zlepšovacích návrhů, zavedení nového výrobku či technologie. Projektový tým v tomto případě nepředstavuje velkou pracovní skupinu, která v řadě případů nemusí být ani formálně ustavena. Rozhodující vliv pro fungování projektových principů leží na osobě vedoucího, který musí být výraznou autoritou a s kterou jsou ochotni příslušní lidé spolupracovat. V některých případech mohou mít předmět projektu pracovníci ve své pracovní náplni a vedoucí projektu je ustaven k zabezpečení dohledu nad hladkým průběhem realizace úkolu, přičemž využívá pouze prvků projektového řízení – např. koordinačních porad. [3, strana 621]

### Řízení projektového týmu koordinátorem

Na rozdíl od předcházejícího přístupu k řízení projektu již vyžaduje formálně ustavit osobu vedoucího projektu v podobě koordinátora. V rámci existující organizační struktury je jmenován tzv. projektový koordinátor jako štábní útvar. V ustavujícím dokumentu je třeba jasně specifikovat jeho postavení v rámci úrovně řízení. Po dobu trvání projektu realizuje štábní úlohu, aniž by přímo ovlivňoval členy projektového týmu. Členy projektového týmu si může určit sám nebo jsou mu přiděleni ustavujícím dokumentem. Směrodatným pro jeho činnost je projektový plán, řídicími nástroji jsou koordinační rady, metodické vedení a přirozená autorita koordinátora. V případě, že dochází k nežádoucímu vývoji, k disproporcím, časovým skluzům a rozpočtovým schodkům, musí koordinátor iniciovat u liniových vedoucích příslušné nápravné příkazy. Rozsah odpovědnosti koordinátora by měl korespondovat s chodem věcí, které je schopen ovlivňovat. Neměl by tedy nést odpovědnost za realizaci celého projektu, na druhé straně se nemůže zbavit odpovědnosti za včasné informování o problémech s realizací

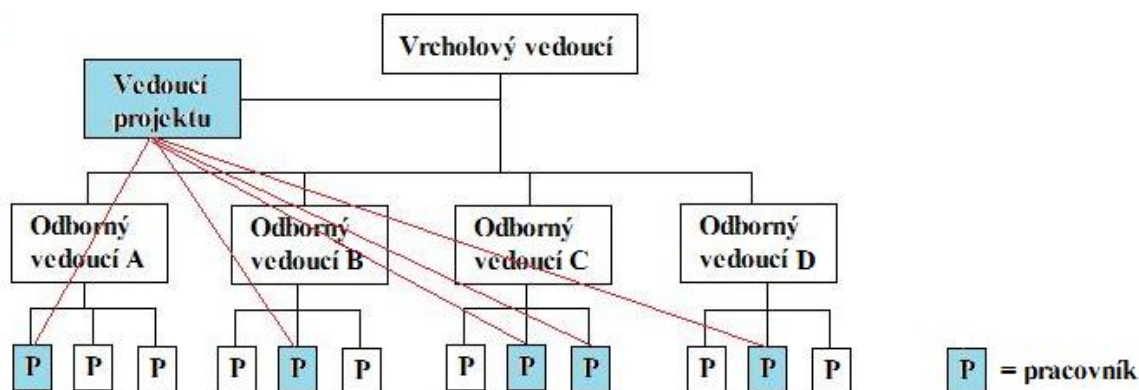
projektu, popř. za předkládání návrhů nápravných opatření pro příslušné liniové vedoucí. Příklad začlenění projektového řízení v podobě pěti pracovníků projektového týmu řízeného koordinátorem (Vedoucím projektu) je zobrazen na obrázku č. 7. [3, strana 621]

Organizační struktura založená na projektovém týmu s koordinátorem je vhodná pro menší projekty, kdy jsou pracovníci převážně vytíženi úkoly v rámci svého kmenového zařazení. Práci pro projekt koordinátor i členové projektového týmu realizují zpravidla nad rámec svých pracovních úkolů, setkání týmu jsou svolávána podle potřeby řešení projektu koordinátorem. Na těchto setkáních se zpravidla kontroluje plnění úkolů, vyměňují se názory na další postupy, sjednocují se stanoviska, specifikuje se další postupy a úkoly nutné pro realizaci projektu. Ustavení projektového týmu nevyžaduje žádný zásadní zásah do organizační struktury, zahájení prací na projektu může být téměř okamžité. [3, strana 622]

Tato organizační podoba není vhodná pro velké a komplikované projekty a dále pro organizace se silnou útvarovou uzavřeností. Pro lepší motivaci pracovníků zapojených do projektu je vhodné jim předem sdělit podmínky hmotné zainteresovanosti na výsledcích realizovaného projektu. [3, strana 622]

*Obrázek.č.7: Řízení projektového týmu koordinátorem:*

i



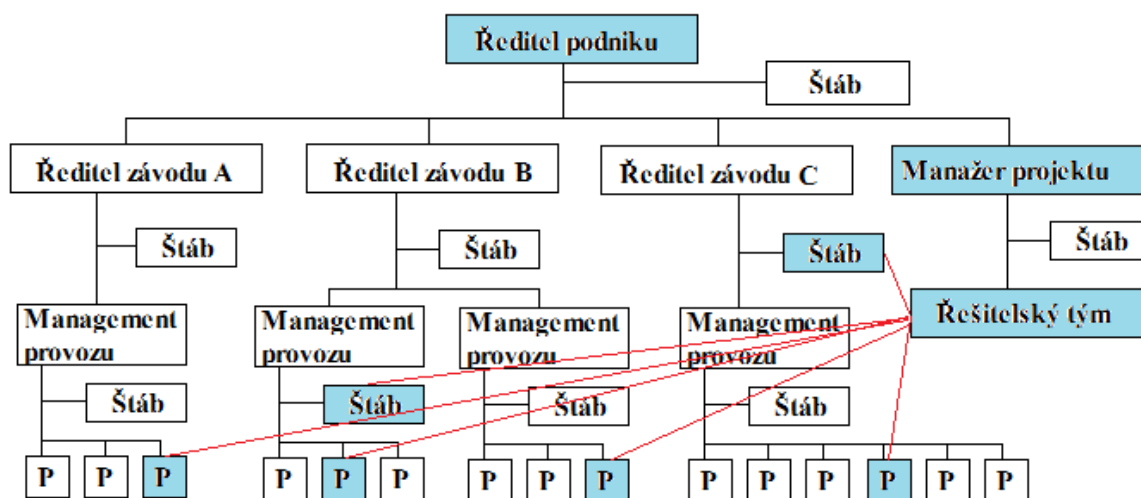
*Zdroj: [3, strana 622]*

## Maticová struktura

Maticová struktura se užívá především pro řízení složitých či časově náročných projektů, jejichž včasné a úspěšné vyřešení patří k významným prioritám top managementu. Roli vedoucího projektu plní manažer, který je vrcholovým vedením ustaven k řízení projektového týmu. K plnění úlohy projektového manažera je obvykle uvolněn v plném pracovním rozsahu a ve vztahu k členům týmu může volit přímé (příkazovací) nástroje řízení. Jednotliví členové týmu pracují jak ve svých kmenových útvarech na úkolech, které dostávají od svých liniových vedoucích, tak i na úkolech od projektového týmu, které dostávají od projektového manažera. V této situaci je vedoucí projektu odpovědný za realizaci projektu. [3, strana 623]

Obrázek č.8 znázorňuje situaci, kdy byl vrcholovým vedením ustanoven Manažer projektu, který byl pro tuto úlohu po dobu trvání projektu uvolněn na plný úvazek. Manažer projektu je nadřízeným řešitelskému týmu, štábu a ostatních členů projektu. Členové jeho týmu (čtyři pracovníci „P“) byli též jmenováni vrcholovým vedením, přičemž kmenově jsou zařazeni ve svém původním útvaru a v rámci své pracovní doby plní úkoly zadané manažerem projektu, ale zároveň jsou podřízeni svým dosavadním liniovým vedoucím. [3, strana 623]

Obrázek č.8: Maticová organizační struktura:



Zdroj: [3, strana 131]

Maticová struktura není vhodná pro všechny firmy. Době slouží především institucím s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, s výrobky nebo službami intelektuálně náročnými a s nutností vysoké inovační frekvence. Při úvahách o zavedení maticové struktury je nutno velmi pečlivě vážit její přednosti, ale hlavně její slabiny. [3, strana 131]

#### **Výhody:**

- umožnění velmi rychlé reakce na požadavky změny výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací
- týmy realizující jednotlivé programy mohou být tvořeny, měněny a rušeny velice rychle a plynule bez zásahů do základní organizační struktury
- pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému, takže mohou reagovat efektivně na vznikající požadavky bez nutnosti přijímat specialisty zvenčí
- zkušenosti a kvalifikace členů týmu rostou velice rychle, včetně přípravy pro nejvyšší manažerské funkce
- pracovníci se seznamují s jinými profesemi a vazbami mezi nimi a podílejí se na komplexním rozhodování s přihlédnutím ke všem okolnostem
- zvyšuje se motivace a pocit odpovědnosti členů týmu, jelikož se mohou podílet na rozhodování
- vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí programů nebo projektů

#### **Nevýhody:**

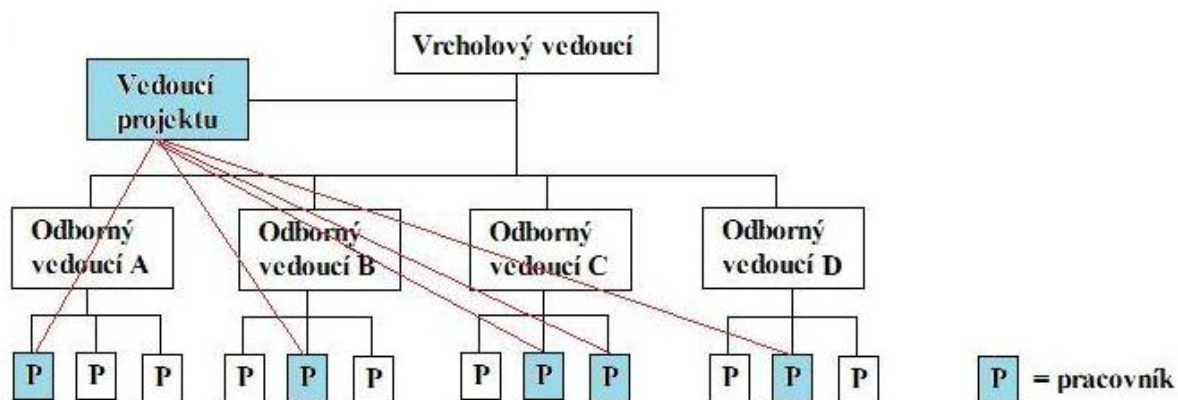
- vytváření vztahů dvojí podřízenosti
  - možné vyvolání boje o moc díky dvojí podřízenosti a často nevyjasněným kompetencím jednotlivých manažerů projektů
  - časová náročnost rozhodování, kdy rozhodování probíhá na základě porad
  - porady mohou často vést k neplodným diskuzím, nesouvisejícím s řešenými problémy
  - je nezbytné školení v mezilidských vztazích, neboť práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci
  - nákladnost zavedení maticové struktury, především z důvodů vysokých nákladů.
- [3, strana 131]

### Čistá projektová struktura

Užívá se u významných a náročných projektů a má velice blízko k maticové struktuře. Její odlišnost spočívá v pracovním zařazení členů týmu. Ti jsou po dobu plnění projektu plně vyčleněni do kompetence vedoucího projektu. Z organizačního hlediska dochází tedy k závažnější organizační změně, kdy je zaveden do dosavadní organizační struktury nový organizační článek, který má svého vedoucího projektu a kmenové pracovníky – členy týmu. Všichni pracovníci vykonávají činnosti týkající se naplnění záměrů projektu plnohodnotně, tzn. bez kumulování s pracovními povinnostmi pro jiný útvar. [3, strana 623]

Na obrázku č. 9 je zobrazen příklad čistě projektové struktury pro situaci, kdy k řešení významného projektu byl zřízen nový útvar, který má zabezpečit všechny klíčové činnosti. Byl jmenován vedoucí tohoto útvaru a jeho postavení je rovnocenné s odbornými vedoucími A-D a zároveň byli do tohoto nově vzniklého útvaru organizačně přeřazeni vybraní pracovníci z existujících útvarů, značení jako „P“.

Obrázek č.9: Čistě projektová struktura:



Zdroj: [3, strana 622]

## 5. Optimalizace organizační struktury

Optimalizace by měla být prováděna zejména na základě průběhu hlavních firemních procesů, měla by se zaměřit na minimalizaci interakcí mezi průběhem procesů, nastavením kompetencí a nastavení odpovědností vyplývajících z organizační struktury společnosti. Hlavním cílem tedy je, aby struktura společnosti byla co nejvíce v souladu s průběhem procesů, a ty mohly tak probíhat co nejrychleji a s minimálními náklady. [1, strana 122]

Optimalizace organizační struktury v této práci bude analyzována pomocí Kapitoly 6 - Organizačního auditu podniku.

## 6. Organizační audit podniku

Organizační audit je prováděn jako vnější a nezávislé posouzení organizačního uspořádání podniku. Hlavním posláním organizačního auditu je:

- posoudit účelnost organizačního uspořádání podniku s ohledem na jeho strategie, cíle, hlavní činnosti, případné výkonové problémy nebo potřeby úspor
- posoudit cíle a účelnost jednotlivých útvarů podniku
- posoudit účelnost jednotlivých pracovních míst i celkových personálních kapacit jednotlivých útvarů podniku
- posoudit pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců podniku
- posoudit vybrané charakteristiky organizačního uspořádání podniku [8]

### Metody a výsledky organizačního auditu

Organizační audit se zpravidla opírá o řadu metod. Mezi jeho hlavní metodické přístupy patří:

- analýza výkonových ukazatelů (produktivity) podniku a jeho útvarů a případně jejich srovnání s porovnatelnými podniky
- rozbor vztahů mezi organizační a procesní strukturou podniku (návazností mezi hlavními činnostmi podniku)

- posouzení počtu řídicích úrovní a řídicích rozpětí (počtů podřízených) a jejich srovnání s porovnatelnými podniky
- rozbor a porovnání vzájemných vztahů mezi pravomocemi a odpovědnostmi vedoucích zaměstnanců
- zjišťování pracovních duplicit
- rozbor rozsahu pracovních úkolů a vytíženosti jednotlivých útvarů a pracovních míst, rozbor vztahů mezi počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích a útvarech podniku
- posouzení úrovně specializace jednotlivých pracovních míst
- analýza a racionalizace požadavků na personální kapacity administrativních a podpůrných procesů
- posouzení centralizace podpůrných činností
- analýza „organizačních úzkých míst“ podniku
- analýza možností lepšího využití pracovní doby, založená např. na provádění denních snímků využívání pracovní doby
- rozbor možnosti vyčlenění (outsourcingu) vedlejších činností podniku

Výsledkem organizačního auditu je návrh případných organizačních opatření vedoucích k posílení výkonnosti podniku či jeho jednotlivých úseků.[8]



## Praktická část

### 7. Představení společnosti

#### 7.1 Charakteristika koncernu

Elkamet s.r.o. je dceřinou společností rodinné firmy Elkamet Kunststofftechnik GmbH sídlící v městě Biedenkopf v německé spolkové zemi Hessensko.

Elkamet Kunststofftechnik GmbH zaměstnává přibližně 750 zaměstnanců ve 4 výrobních střediscích. Dvě výrobní střediska sídlí ve Spolkové republice Německu (Biedenkopf a Dautphetal-Wilhelmshütte), jedno výrobní středisko v České republice (Myslinka u Nýřan) a jedno výrobní středisko v Jižní Karolině (East flat rock, USA). Společnost vznikla v roce 1955 za účelem výroby osvětlovací techniky z PA (polyamidu) PE (polyethylenu) a XPE (síťovaného polyethylenu). Zaměřuje se zejména na profily pro automobilový průmysl, profily pro osvětlovací techniku, umělé hmoty pro svítidla, nádoby pro aplikace ve vozidlech.

Celou tuto nadnárodní firmu vlastní a spravují synové zakladatelů původní společnosti, a to Dipl.Ing. Michael Parsch a Eberhard Helmuth Flammer. Elkamet Kunststofftechnik patří na pozici předních evropských výrobců nádrží pro kapalinu ADBLue a palivových nádrží pro nákladní automobily a zemědělskou techniku. Kapalina ADBLue je využívána u vznětových motorů nákladních automobilů pro úpravu škodlivých výfukových plynů na plyny zdraví méně škodlivé. Zavedení tohoto aditiva pramení z vyhlášky Evropské unie a u nákladních aut je povinná od roku 2005. Jelikož se norma EURO stále vyvíjí směrem ke snižování škodlivin ve výfukových plynech (momentálně nejnovější EURO VI.), lze předpokládat růst poptávky po těchto nádržích a tím i růst příležitostí pro firmy specializující se na tuto produkci.

#### 7.2 Charakteristika popisovaného podniku

Společnost Elkamet s.r.o. sídlí v Myslince u Nýřan, vzdálených přibližně 60 km od hraničního přechodu Rozvadov a přibližně 14 km od města Plzně. V Elkamet s.r.o. se vyrábí nádoby pro aplikace ve vozidlech. Ve společnosti Elkamet s.r.o. si oba majitelé ponechali funkce jednatelů. Momentálně má tedy společnost tři jednatele. Pro firmu

pracuje přibližně 200 pracovníků na odděleních Výroby, Technologie, Skladování, Expedice, Personalistiky, Údržby, Kvality, Obchodního a Finančním oddělení. Samo Obchodní oddělení pak plní pouze komunikační funkci s centrálou v Biedenkopfu, jelikož služby Obchodního oddělení ve smyslu přímé komunikace se zákazníkem pro tuto společnost zajišťuje mateřská společnost, díky čemuž získává Elkamet s.r.o. výhodu oproti ostatním českým firmám

Údaje z obchodního rejstříku [13]

**Datum zápisu:** 12. února 2004

**Spisová značka:** C 19598 vedená u Krajského soudu v Plzni

**Obchodní firma:** Elkamet s.r.o

**Sídlo:** Nýřany - Myslinka 57, okres Plzeň-sever, PSČ 33023

**Identifikační číslo:** 27125149

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Základní kapitál:** 100 000 000 Kč

**Majitel:** Elkamet Kunststofftechnik GmbH

Statutární orgán

**Jednatel:**

Eberhard Helmuth Flammer, dat. nar. 18. května 1953

Rudná u Prahy, Masarykova 739/191, PSČ 25219

Den vzniku funkce: 25. února 2004

**Jednatel:**

Dipl.Ing. MICHAEL PARSCH, dat. nar. 26. února 1966

Kirchhain, Beethovenstrasse 20, 35274, Spolková republika Německo

Den vzniku funkce: 4. května 2006

**Jednatel:**

FRANZ WICK, dat. nar. 13. srpna 1960

Vohenstrauß, Schlehenweg 12, 92648, Spolková republika Německo

Den vzniku funkce: 1. ledna 2013

\*V obchodním rejstříku jsou zapsáni jako jednatelé i oba majitelé, je tomu z důvodu zachování možnosti těchto majitelů společnost okamžitě řídit v případě nutnosti. Práce vychází z komunikace s třetím z těchto jednatelů.

**Mezi hlavní odběratele Elkamet s.r.o. pak patří:**

- Man (výrobce nákladních automobilů)
- Fendt (výrobce zemědělské techniky)
- Fiat (divize vyrábějící traktory)
- Mercedes Benz (výrobce nákladních automobilů)
- Ktm (výrobce motocyklů)
- Porsche
- Audi
- BMW

Podnikové cíle

Strategické cíle:

- udržení postavení na trhu
- zvyšování kvality produkce
- zvyšování spokojenosti zákazníka
- zvyšování ziskovosti podniku

Taktické cíle:

- snížení fluktuace zaměstnanců
- získání kvalifikovaných pracovníků
- snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň [Jednatel, 25.2.2015]

## 8. Podnikové prostředí

U podnikového prostředí budou analyzovány typy prostředí, které mají výrazný význam pro společnost. Popisy jednotlivých prostředí budou podpořeny odkazy na volně přístupné zdroje. Pokud podpora ze strany volně ověřitelných zdrojů nebude možná, budou použity ústní zdroje informací.

### 8.1 Popis vnitřního prostředí společnosti

Vnitřní prostředí společnosti představuje takové prostředí, které může firma poměrně dobře ovlivňovat. [7, strana 94]

Jak bylo u popisu organizační struktury a vazeb mezi odděleními popsáno, podnik využívá **funkční organizační strukturu**.

Strategickou funkci v podniku zastává pan jednatel.

Funkci taktickou zastávají výrobní ředitel, technický ředitel, ředitel odbytu, finanční ředitel, personální ředitel a ředitel nákupu.

Funkci operativní pak zastávají takzvaní manažeři první linie, jde především o výrobní Mistry. Podnik má propracovaný systém rozdělení kompetencí a na výjimku i dělby práce.

#### Komunikace

Mistři pecí tráví mnoho času zaučováním velkého množství nových pracovníků a často dochází k jejich přetěžování, jelikož zaškolení nových pracovníků a práce s nimi je složitější než práce se zaškolenými pracovníky. Přetěžováním Mistrů mohou vznikat problémy v komunikaci s pracovníky na zaučení. Čas potřebný k zaučování nových pracovníků se projevuje na nedostatku času podrobně studovat technologické příručky, čímž dochází k problémům v komunikaci mezi Technologickým a Výrobním oddělením. [Výrobní ředitel, 26.2.2015]

## Vybavenost

Vybavení výrobními stroji je poměrně nové, jelikož Elkamet s.r.o. vznikl jako nová dceřinná firma společnosti Elkamet Kunststoff technik GmbH v roce 2004. Elkamet využívá v Evropě málo rozšířenou technologii výroby rotovaných plastů a výrobní zařízení bylo jako celek vyrobené na zakázku. Vybavenost novými stroji Elkametu šetří například prostředky na údržbu a přispívá k přesnosti při výrobě. Elkamet získá další vybavení výstavbou nové výrobní haly, která by mohla zdvojnásobit jeho dosavadní produkci. Výstavba je již započata.

[Jednatel, 26.2.2015]

## Finanční situace

Popis finanční situace podniku poskytne přehled o jeho finančním zdraví. Zde je přehled základních ukazatelů. [7, strana 180]

### **Základní ukazatele:**

**ROA** – rentabilita celkového kapitálu udává efektivitu tvorby zisku bez ohledu na zdroje krytí, tedy kolik zisku generuje každá vložená koruna

**ROS** – též rentabilita výnosů udává kolik korun zisku, podnik utvoří z jedné koruny tržeb

**Celková zadluženost** – ukazuje, jaká část závazků připadá na 1 korunu celkových aktiv, doporučená hodnota je 30%

**Běžná platební schopnost** – též běžná likvidita, udávající kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1,5-2,5.

**Použitelná platební schopnost** – též pohotová likvidita, udávající kolikrát jsou oběžná aktiva očištěná od zásob vyšší než krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1-1,5.

**Peněžní platební schopnost** – též okamžitá likvidita, udává schopnost ihned splatit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 0,2-0,5.

**Zisk** – rozdíl mezi výnosy a náklady

*Tabulka č.1: Zpracovaná data z finančních výkazů:*

Analyzovaný rok	2010	2011	2012	2013	Doporučená hodnota
ROA	13%	22,67%	7,12%	6,07%	xxx
ROS	9,74%	14,12%	4,91%	4,20%	xxx
Celková zadluženost	32,60%	9,38%	26%	35,61%	30%
Běžná likvidita	109,30%	459,26%	161,18%	117,28%	150-250%
Pohotová likvidita	60%	211,47%	90,91%	64,70%	100-150%
Okamžitá likvidita	0,30%	4,67%	0,97%	1,23%	20-50%
Zisk	25 312 000	45 613 000	16 676 000	18 285 000	xxx

*Zdroj: Příloha B*

Dle měřených kritérií lze soudit, že finanční zdraví společnosti Elkamet s.r.o. je poměrně dobré, avšak pokulhává v parametru okamžité likvidity. Stav okamžité likvidity je v podniku dlouhodobě hrubě porušován. Kdyby společnost měla okamžitě hradit své závazky, uhradila by ve sledovaném období od 0,3% do 4,67% závazků, což se naprosto vymyká doporučovaným 20-50%. Z přehledu je také patrný trend snižování ukazatele ROA, ROE, běžné, pohotové i okamžité likvidity. Naopak parametr celkové zadluženosti má růstový trend.

#### Lidské zdroje

Poslední dobou zaznamenává Elkamet velkou fluktuaci manuálních pracovníků. Jako nejpravděpodobnější příčina se jeví oživení ekonomiky, která s sebou přináší zvýšené nároky na počet zaměstnanců. Na zvýšené fluktuaci zaměstnanců se taktéž podepsal fakt výstavby a momentálně i rozšíření nedaleké Faurecie. Další příčinou fluktuace pracovníků je fakt oslabení české měny vůči měnám zahraničním. Před půl rokem v Elkametu pracovalo 17 slovenských pracovníků. Devalvace české měny způsobila odchod 9 pracovníků. Elkamet zvažuje pro nadějně studenty posledních ročníků technických oborů nevratná studijní stipendia, pokud po absolvování výučního oboru, střední školy nebo vysoké školy absolvent nastoupí do zaměstnání právě k Elkametu a odpracuje u něj dobu nejméně 3 let. Tento princip využívá například mateřská společnost v dceřiné společnosti v Biedenkopfu. [Jednatel, 26.2.2015]

Mistři jsou často přetěžováni v oblasti rozpětí řízení, jelikož musí školit velké množství nových pracovníků obsluhy pecí. Mistři díky tomu mají málo prostoru pro studování technologických příruček a návodek. Plánovaný stav obsluhy pecí je 85 pracovníků, momentální stav je 85 pracovníků. Plánovaný stav Mistrů je 10 pracovníků, momentální počet Mistrů k dispozici je 8, což ještě více narušuje optimální rozpětí řízení. Absence Mistrů je řešena pomocí přesčasů. [Výrobní ředitel, 26.2.2015]

#### Image firmy

Firma se prezentuje jako zavedená značka, která na trhu působí více než 50 let. Firma si úroveň své image pravidelně upevňuje na obchodních veletrzích a workshopech. [Jednatel, 26.2.2015]

### 8.2 Podnikové mezoprostředí

Podnikové mezoprostředí je prostředím mezi vnitřním a vnějším prostředím. Jelikož je toto prostředí mezi zmíněným vnitřním a vnějším prostředím, má podnik ještě nějakou moc toto prostředí ovlivňovat.

#### Zákazníci

Mezi zákazníky tvořící podstatnou část odbytu patří zákazníci z těžkého automobilového průmyslu a výrobci zemědělské techniky. 100% produkce směřuje na zahraniční trh. Firma dlouhodobě staví na kvalitních odběratelsko-dodavatelských vztazích. Většina produkce je řešena formou JIT (just in time) dodávek. Společnost se momentálně potýká se zvýšenou reklamací své produkce, kterou se snaží intenzivně řešit. V jednání se zákazníky totiž už došlo na jednání o ukončení spolupráce z důvodu opoždění dodávek, či nesplnění požadavků kvality. Ukončení spolupráce s jedním či více zákazníky, především pak s výrobcí nákladních automobilů, by pro firmu znamenalo velké potíže spojené s propouštěním a možná i ztrátou. Proto společnost řeší problematiku vadných dílů či opoždění jejich dodávek velmi vážně. Mezi další zákazníky patří společnost RECYPLAST CZ s.r.o., která provádí odkup vadných nádrží určených pro recyklaci. [Jednatel, 26.2.2015]

## Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele patří jako dodavatel energií firma ČEZ, která podniku poskytuje elektřinu a zemní plyn pro pece. Mezi hlavní dodavatele polymerů patří společnosti Mtm plastics GmbH a GRAFE Advanced Polymers GmbH. Dodavatelem chladicího média – vody je společnost VODÁRNA PLZEŇ a.s., provozovna Nýřany. Mezi další dodavatele služeb patří například služby auditorů. Za nepříznivý trend Elkamet považuje zdražování vody odebírané z městského vodovodu. Jako velice pozitivní aspekt společnost hodnotí zlevňování dodávek silové elektrické energie, elektrické energie a cen zemního plynu. [Ředitel nákupu, 26.2.2015]

## Konkurence

Jelikož dochází k zpřísnění norem EURO a obměně vozového parku firem, ve kterých se využívá ADBLue k eliminaci škodlivin obsažených ve výfukových plynech nákladních aut, lze očekávat růst zájmu o nádrže větších rozměrů, které Elkamet především produkuje. Nárůst poptávky po velkoobjemových nádržích Elkamet vnímá jako potenciální růst zájmu o toto výrobní odvětví a přilákání nových konkurentů. Elkamet se rozhodl proti konkurenci bojovat postavením nové výrobní haly. Postavením nové výrobní haly a rozšířením produkce Elkamet předpokládá úsporu nákladů z rozsahu. Významné dopady konkurenčních tlaků zatím společnost nezaznamenala, ale připravuje se na ně rozšířením výroby. Momentálně firma nezaznamenává znepokojující konkurenci mezi ostatními výrobci, změna v dopadech konkurence by nastala, pokud by se mateřská společnost nedohodla se zákazníky na prodloužení dodavatelsko odběratelských smluv. Společnost dále zvažuje aplikaci technologie výroby nádrží pomocí vstřikolisů. [Jednatel, 26.2.2015]

Elkamet zaznamenává v souvislosti se svou polohou v blízkosti dálnice D5 a podporou výstavby průmyslových podniků růst výrobních firem specializujících se na exportní průmyslovou produkci a na ní navázané logistické společnosti. Jde především o firmu **Faurecia Plzeň, s.r.o.** sídlící v nedalekých Nýřanech a zaměřující se na výrobu automobilových sedaček pro BMW. [Jednatel, 26.2.2015]

**Faurecia Plzeň s.r.o.**



Mateřská společnost Faurecia je šestým největším světovým dodavatelem pro automobilový průmysl. Výstavba společnost Faurecia Plzeň, s.r.o. byla realizována developerskou společností Pattoni Europe a byla dokončena v květnu 2014. Na zprovoznění této pobočky společnost zaměstnala více než 400 pracovníků a do konce roku 2015 plánuje zaměstnat celkem 800 pracovníků pro zprovoznění dalších 2 výrobních linek. Ze zmíněných 800 pracovníků má být 150 THP (technicko hospodářských pracovníků) a 650 manuálních pracovníků. Pracovníci budou pracovat ve dvou prodloužených směnách i v sobotu a celá společnost bude dodavatelem pro BMW v režimu JIT (just in time dodávek).[9]

V Nýřanech sídlí další konkurenční společnosti, mezi největší patří Dioss Nýřany, Trost Auto Service technik a mnoho dalších menších společností.

#### **Dioss Nýřany, a.s.**

Společnost Dioss se specializuje na výrobu výrobků z ohýbaných trubek, svařenců z plechu, obrábění strojních dílů, systémy klimatizačních jednotek a nerezové a hliníkové fasádní obklady. Aktuální počet zaměstnanců činí 550.[10]

#### **Trost Auto Service Technik s.r.o.**

Trost Auto Service Technik s.r.o., jež má v Nýřanech sklad s automobilovými díly. Sklad disponuje kapacitou pro 150 tisíc druhů zboží na více než 200 tisících skladových místech a celkovou skladovou plochou 32 tisíc m<sup>2</sup>. Momentálně Trost Auto Service Technik s.r.o. zaměstnává přibližně 600 zaměstnanců. [11]

#### **Umístění podniku**

Umístění podniku v tomto případě patří do mezoprostředí, které tvoří pomyslný most mezi mikro a makroprostředím. V mikroprostředí je chápáno především jako silná stránka společnosti ve smyslu napojení na infrastrukturu a poměrně dobrému dosažení zahraničních trhů. V makroprostředí lze umístění podniku identifikovat jako příležitost ve smyslu pokusit se o zajištění kvalitnějšího dopravního spojení s Plzní a tím zatraktivnit práci pro plzeňské obyvatele.

Podnik se nachází v průmyslové zóně Myslinka, nedaleko města Nýřany. Podnik je dobře přístupný z dálnice D5, po sjezdu na 93 EXITU. Umístění podniku je výhodné

pro transport zboží, jelikož 100% zboží Elkamet exportuje na německý, italský, holandský nebo belgický trh. [Jednatel, 26.2.2015]

### Veřejnost

Elkamet se dlouhodobě snaží navazovat dobré vztahy s okolím. Věřící, že udržování a budování vztahů s veřejností se mu dlouhodobě vyplatí. Elkamet buduje vztahy s veřejností především prostřednictvím veletrhu pracovních příležitostí při ZČU, vydáváním firemního časopisu s blahopřáním k výročí nebo narozeninám dlouhodobým spolupracovníkům. Společnost se snaží o eliminaci dopadu svých činností na životní prostředí a zavedla například standard Energetického managementu. V současné době má na Energetický management certifikát ISO 50001. [Jednatel, 26.2.2015]

### Přepravci

Přeprava zboží a materiálu probíhá formou nákupu na on-line vytěžovacích zprostředkovatelských trzích. Mezi nejčastěji spolupracující společnosti patří například TransFargo, Gebrüder Weiss či Ewals Cargo Care. Vytěžovací on-line trhy pomáhají Elkametu uspořít finanční prostředky na přepravu výrobků, materiálů či reklamací. [Ředitel odbytu, 26.2.2015]

### Zprostředkovatelé

Jako nejvýznamnější zprostředkovatel působí pro společnost Elkamet její mateřská společnost. Ta Elkametu zprostředkovává kontrakty s odběrateli a podílí se i na výběru a vyjednávání s dodavateli polymerového granulátu (PA, PE, XPE). Společnost Elkamet těží z této spolupráce, jelikož němečtí obchodníci jednají s německými odběrateli a to má pozitivní vliv na získávání a udržování kontraktů. Jako mediátor působí Elkamet Kunststoff Technik i při řešení významných stížností, případně reklamací ohledně kvality nebo času dodání. [Ředitel odbytu, 26.2.2015]

### Finanční instituce

Společnost pro své financování využívá cizí kapitál. Převážně jde o prostředky za dosud neproplacené závazky vůči svým dodavatelům, to je zřejmé i z analýzy finanční situace společnosti, blíže analyzovanou v mikroprostředí.

Jako další zdroj financování využívá Elkamet půjčené prostředky od své mateřské společnosti a taktéž bankovní investiční produkty. [Finanční ředitel, 26.2.2015]

### Firmy poskytující marketingové služby

Velkou část marketingu dělá mateřská společnost na odběratelských trzích, tedy převážně Německu, Itálii, Holandsku a Belgii. Marketing probíhá převážně na technických veletrzích. Jako podpora marketingu slouží stánek společnosti na dobře viditelném místě, vizuální podpora pomocí projekce a taktéž tištěné materiály. Pro Veletrh pracovních příležitostí při ZČU a předváděcí akce firma oslovuje české reklamní agentury. [Ředitel odbytu, 26.2.2015]

## 8.3 Podnikové makroprostředí

U podnikového makroprostředí ztrácí podnik možnost toto prostředí ovlivňovat. Respektive v makroprostředí platí, že možnost ovlivňování okolí podnikem je malá, ale ovlivňování podniku okolím znatelné. [7, strana 95]

### Sociální okolí

Elkamet zvažuje po vzoru jiné dceřiné pobočky v Biedenkopfu zavedení nevratných studijních stipendií pro studenty posledních ročníků technických škol. Studijní stipendium by bylo nevratné, pokud by absolvent u Elkametu odpracoval dobu nejméně 3 let. Elkamet se podílí platbou za umožnění prezentovat se na Veletrhu pracovních příležitostí při ZČU a tím podporuje tento veletrh. Společnost vydává tištěný měsíčník sloužící k informovanosti a blahopřáním k jubileím zaměstnanců. [Personální ředitelka, 26.2.2015]

Společnost by velice ocenila změnu struktury vzdělávání studentů, jelikož má problém sehnat technicky vzdělané pracovníky. Pracovníky si musí dovzdělávat sama, což

přináší dodatečné náklady. Proto společnost momentálně uvažuje o výše popsaných studijních stipendií pro nadané studenty posledních ročníků vysokých škol, středních škol a učilišť. [Jednatel, 26.2.2015]

#### Politické a právní

Zpříšňování norem EURO, vztahujících se k snižování škodlivin ve výfukových plynech u vznětových nákladních automobilů firmě pomáhá. Společnost také netrpělivě očekávala schválení potřebných povolení ohledně výstavby nové výrobní haly v sousedství stávajícího podniku, nyní jsou však už všechna nutná povolení k výstavbě schválená. Nová výrobní hala už je ve výstavbě, a momentálně nehrozí, že bude potřeba kvůli oddálení stavby schválit nový investiční úvěr a řešit problematiku včasného nevyčerpání dotací. Společnost by dále ocenila i podporu autobusovou dopravou, jelikož se jí zdá momentálních 5 denních autobusových spojení jako nedostatečné a nenavazující na směny a odrazují část potenciálních zaměstnanců z Plzně. V souvislosti s politickými okolnostmi společnost pozitivně vnímá snížení cen pohonných hmot, jelikož dochází k úsporám nákladů na přepravu materiálu a zboží. [Jednatel, 26.2.2015]

#### Ekonomické okolí

Společnost velmi příznivě vnímá skutečnost oslabování české měny oproti měnám zahraničním, jelikož je firmou exportní. Na druhou stranu společnost opustilo 9 pracovníků ze Slovenské republiky díky poklesu reálných mezd po přepočtu vyplácené mzdy v české měně na měnu Euro. Společnost dále velmi kladně vnímá trend snižování cen silové elektřiny a zemního plynu. Společnost pozitivně vnímá výši průměrné mzdy v České republice při dobré dostupnosti zahraničních trhů. [Finanční ředitel, 26.2.2015]

#### Ekologické okolí

Společnost má zavedenou normu ISO 50001 o Energetickém managementu, v níž se zavázala snižovat svou energetickou náročnost provozu. Společnost například používá formy z hliníkových slitin, u nichž je lepší tepelná vodivost, díky čemuž spotřebovává menší množství zemního plynu pro úspěšnou polymerizaci. Zároveň lepší tepelná vodivost snižuje nároky na chlazení. V posledních měsících společnost musela věnovat

zvýšenou pozornost procesu schvalování výstavby nové výrobní haly. [Technický ředitel, 26.2.2015]

#### Technologické okolí

Především management vítá dlouhodobý trend růstu výkonu a využití výpočetních technologií. Jednoduchost archivace a zpracování dat probíhají v reálném čase, což pomáhá managementu činit kvalitnější rozhodování. [Jednatel, 4.3.2014]

Společnost momentálně řeší problém s vyšší než předepsanou šrotovitostí výrobků. Šrotovitost v jiných dceřiných firmách se pohybuje okolo 6-8% v závislosti na dodržování předepsané technologie a zkušenostech obsluhy strojů - Pekařů. Poškození hladkého povrchu formy znamená povrchové estetické problémy výrobku, hlavně ale problémy při odebrání výrobku. [Technický ředitel, 26.2.2015]

#### Etické okolí

V souvislosti s etickým okolím a ekologickým okolím zavedl Elkamet normu ISO 50001 o Energetickém managementu. [Technický ředitel, 26.2.2015]

#### Kulturně-historické okolí

Podnik vnímá změnu vnímání zaměstnavatele zaměstnancem. Zaměstnanci přecházejí z jedné práce do jiné práce bez větších problémů. [Jednatel, 26.2.2015]

## 9. SWOT analýza

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek firmy
- slabých stránek firmy
- příležitostí v okolí firmy
- hrozeb okolí

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty budoucího strategického chování, přičemž vždy je nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, tzn., že jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby je nutno

chápat dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení. [4]

## **Slabé stránky**

### **SL1: Fluktuace zaměstnanců**

Fluktuaci zaměstnanců společnost chce omezit nabíráním studentů. Firma se chystá na finanční podporu během studia pro nejlepší studenty. Díky tomuto studijnímu stipendiu si společnost zajistí budoucí pracovníky, kteří budou muset po absolvování odpracovat předem stanovenou dobu, aby toto studijní stipendium bylo nevratné.

### **SL2: Přesčasý Mistrů pecí a jejich přetěžování**

Vyřeší nabíráním nových kvalifikovaných zaměstnanců.

#### **SL3: Školení nových pracovníků**

Vyčlenění pracovníka, který by měl na starosti školení nových pracovníků.

#### **SL4: Nedostupnost hromadnou dopravou**

Pomocí finančního zázemí se může dohodnout s dopravními podniky na firemním autobusu spojující Plzeň s výrobním areálem v Myslince.

#### **SL5: Vyšší podíl zmetkovitosti než v jiných dceřiných firmách**

Vychází z problému nedostatku času Mistrů na kontrolu z důvodu zaškolování nových pracovníků. Řešením by bylo natočení video návodů, podle kterých by se nejdříve pracovníci zaškolili, a následně by proběhlo řádné školení s Mistrem.

#### **SL6: Komunikace mezi odděleními**

Pramení z problému komunikace mezi Technologickým a Výrobním oddělením. Technologické oddělení zpracovává výrobní návodky a posílá je Mistrům k prostudování. Mistři se ale věnují zaškolování nových pracovníků a na podrobné studování návodky nezbývá čas.

## **Silné stránky**

SI1: Tradice, povědomí o značce

Firma působí díky své tradici a zázemí silné mateřské společnosti solventně a i díky tomu dodavatelé přistupují na poměrně dlouhé lhůty pro splacení závazků, viz. finanční situace rozebíraná v mikroprostředí

### **SI2: Kvalitně definovaná dělba práce a odpovědnost**

Nevznikají spory o vykonání a odpovědnosti určitého úkonu.

SI3: Finanční síla mateřské společnosti

Využití při získávání úvěrů od mateřské společnosti i pomoc od mateřské společnosti při získávání bankovních půjček pro analyzovanou společnost.

SI4: Zákaznické zázemí

Pevná základna dlouhodobých zákazníků.

SI5: Napojení na infrastrukturu

Firma sídlí v blízkosti sjezdu dálnice D5, což umožňuje snadnější přepravu.

SI6: Vyjednávání kontraktů mateřskou společností

Díky německé mateřské společnosti nemá firma jazykovou bariéru při obchodu s německy mluvícími zeměmi.

SI7: Nové stroje

Nové stroje umožňují výkonnost a efektivitu.

SI8: Včasný vstup na trh nádrží pro ADBLue

Firma si díky včasnému vstupu na trh zajistila dobrou výchozí pozici.

## **Příležitosti**

### **P1: Růst odbytu díky zpřísnování norem EURO**

Normy EURO stále zpřísnují limitní hodnoty škodlivin ve výfukových exhalacích.

### **P2: Studijní stipendium pro nadané studenty**

Absolventi technických vysokých škol by mohli být pro firmu přínosem z důvodu dalšího posílení Technologického oddělení. Studenti středních technických škol by byli pro firmu přínosem jako manažeři první linie – Mistři. Studenti technických výučních oborů by mohli pracovat jako Pecaři. Navíc studenti obecně mají nový náhled na věc a přicházejí s moderními přístupy.

### **P3: Dotace na rozšíření výroby**

Díky dotacím firma rozšíří výrobu, bude dosahovat úspor z rozsahu a zvýší tak své zisky.

### **P4: Získávání kvalifikovaných pracovníků**

Realizace příležitosti náboru technicky vzdělaných pracovníků umožní snížit přesčasy Mistrů díky zjednodušenému školení takových pracovníků. Firma využívá Veletrh pracovních příležitostí při ZČU k získávání kvalifikovaných pracovníků z řad pracujících. Dále by se mohla pokusit přizpůsobit začátek směn linkovým spojům ČSAD ve směru Plzeň - Myslinka, případně zajistit autobusovou dopravu navazující na směny.

### **P5: Zajištění kvalitnějšího dopravního spojení s Plzní**

Společnost se může domluvit na spolupráci s ostatními společnostmi z přílehlé průmyslové zóny Nýřany na zajištění kvalitnější dopravní obslužnosti pro jejich zaměstnance bydlící ve 14 km vzdálené Plzni.



## **Hrozby**

### **H1: Konkurence převezme výrobu nádrží vstřikolisy**

Pomocí vstřikolisu je výroba levnější pro velké série. Firma by měla zvážit výrobu pomocí vstřikolisů dříve než konkurence.

### **H2: Přírůstek konkurence**

Lze omezit pomocí výstavby další haly a pokusit se o maximální saturaci trhu rozšířenou produkcí vedoucí k úsporám z rozsahu.

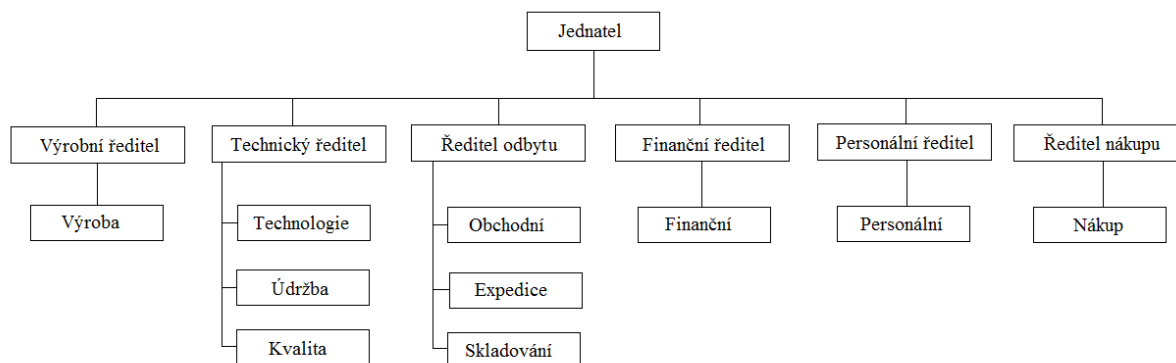
## **Závěr a vyhodnocení SWOT analýzy**

Vzhledem ke kombinaci příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek je firma vyzrálou podnikatelskou jednotkou. Za nejsilnější stránky společnosti lze považovat kvalitně definovanou organizační strukturu a napojení na infrastrukturu. S pomocí veletrhu pracovních příležitostí a motivačních podmíněných studijních stipendií může najmout firma kvalifikovanou pracovní sílu a tím se předejde přesčasů mistrů a snížení fluktuace zaměstnanců. Jako významná příležitost byla identifikována „P1“, tedy Růst odbytu díky zpřísňování norem EURO. Jako významná hrozba byla identifikována „H1“ – hrozba o vstupu konkurence využívající technologii vstřikolisů. Díky dotacím na rozšíření výroby může společnost využít úspor z rozsahu a omezit riziko přírůstku konkurence. Díky získání kvalifikované pracovní síly se sníží zmetkovitost.

## **10. Popis organizační struktury a vazeb mezi odděleními**

Společnost využívá funkční organizační strukturu. Každé oddělení má svého ředitele, tito ředitelé jsou podřízeni jednatelem společnosti, v hierarchické struktuře jsou všichni ředitelé na stejné úrovni.

Obrázek č.10: Organizační struktura Elkamet s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových směrnic, 2015

### 10.1 Výrobní oddělení

Výrobní oddělení, jak už název napovídá, se plně soustřeďuje na výrobu zmíněných nádob pro aplikace ve vozidlech. Za Výrobní oddělení má zodpovědnost výrobní ředitel, který toto oddělení řídí pomocí Mistrů. Mistři pak, jako manažeři první linie, zajišťují řízení jednotlivých pracovníků na nejnižších úrovních.

#### Výrobní ředitel

##### **Náplň práce výrobního ředitele v Elkamet s.r.o. (parametr dělby práce)**

- řízení výroby podle požadavků z oddělení Odbytu
- sestavování plánu výroby
- analýza efektivity výroby a provozu
- hodnocení výrobních a finančních plánů výroby

##### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- organizování práce Mistrů výroby
- koordinace výrobních kapacit
- kontrola dodržování norem a předpisů
- aplikace moderních metod
- zavádění nápravných opatření

## **Rozpětí řízení**

Výrobní ředitel má pod sebou 8 výrobních Mistrů, 2 Mistry dočišťování výrobků, 1 pracovníka likvidace zmetkových výrobků. [Výrobní ředitel, 25.2.2015]

Mistr

### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- zajišťování plnění plánu výroby od výrobního ředitele
- plánování jednotlivých pracovníků u jednotlivých strojů
- řízení a organizace práce
- dohled nad plněním úkolů a dodržováním časového harmonogramu
- kontrola dodržování bezpečnosti práce
- kontrola technického stavu vybavení a strojů
- zaškolování pracovníků
- kontrola a vyhodnocování práce a výroby
- motivování pracovníků
- zajištění provizorního balení, uložení do gitter boxu (gitter box je zvláštní forma kovové palety s bočními stěnami) a následný přesun k dočištění výrobků
- zajištění dočištění výrobků vždy druhý den v ranní směně (zajišťují 2 mistři dočišťování a jejich podřízení pracovníci)
- zajištění provizorního balení a přemístění výrobků do oddělení Kvality

### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- plánování směn pro plynulý chod jednotlivými pracovníky
- report měsíčního hodnocení pro jednotlivé pracovníky
- distribuce příručky užívané technologie při nástupu
- zaškolení nových pracovníků

## **Rozpětí řízení**

Momentálně má Elkamet s.r.o. problém s nedostatkem Mistrů, takže jeden Mistr má na starosti přibližně 10-11 pracovníků. [Výrobní ředitel, 25.2.2015]

## 10.2 Technické oddělení

Technické oddělení řídí Technický ředitel. Technický ředitel především koordinuje 3 oddělení, spadající pod ním spravované Technické oddělení. Jedná se oddělení Technologie, oddělení Údržby a oddělení kontroly Kvality produkovaných výrobků.

### Oddělení Technologie

Hlavní činnost oddělení Technologie je produkce přesně definovaných technologických postupů. Při nedodržení těchto předepsaných technologií, hrozí velké riziko zvýšení zmetkovitosti až v řádu desítek procent.

#### **Nejdůležitější technologické zásady ve firmě Elkamet s.r.o.:**

- nejnižší možný čas výrobního taktu
- potřebná teplota pro polymeraci
- potřebný čas pro chlazení formy
- potřebí vyčistit a ošetřit sprejem formu před dalším použitím

Oddělení Technologie především dbá, aby byla produkce zmetků v předepisovaném rozmezí od 6-8%, čas strávený na tuto produkci optimální a forma technologického předpisu srozumitelná jak pro Mistry, tak i pro jednotlivé pracovníky. Jednotliví mistři i pracovníci mají svou příručku, ve které si mohou ve volném čase připomenout, na co nesmí při práci zapomenout a v jaké kvalitě i s příslušnými obrázky (obrázky jak by měla být forma vyčištěná a kde jsou ve formě kritická místa) by svou práci měli odvádět. [Technický ředitel, 25.2.2015]

#### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- zajištění plynulosti výroby skrze výrobní předpisy a receptury
- tvorba výrobních technologických předpisů důležitých pro konstantně kvalitní produkci
- tvorba stručných kapesních příruček pro Mistry a řadové zaměstnance
- řešení technických problémů vznikajících při aplikování nových technologií
- zpětná analýza, rozbor a vyhodnocení příčin při nahodilých výkyvech zmetkovitosti
- zjednodušování výrobní technologie

- posouzení návrhů vedoucích k zlevňování výroby po technické stránce, případně podrobný návrh celkového procesu
- zakomponování standardů zavedené normy TS 16949:2009 do výrobního procesu
- pomáhá školit nové zaměstnance při nedostatku času Mistra
- při reklamaci zjišťuje vady výrobků

#### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- řízení práce výrobních Mistrů skrze technologické návody
- případná koordinace práce technologů hlavním technologem

#### **Rozpětí řízení**

Hlavní technolog má pod sebou ještě 3 řadové technology, hlavní technolog není rozpětím řízení přetížen. [Hlavní technolog, 25.2.2015]

#### **Údržba**

Úsek údržby se stará o plynulý a bezpečný chod výrobních strojů, drobnější opravy těchto strojů, seřizování strojů, správu dílny s opravářským vybavením a běžné opravy a údržbu ve výrobních halách a kancelářských prostorách. Na rozsáhlejší odborné opravy těchto strojů firma Elkamet využívá služby nasmlouvaných partnerů, kteří disponují kvalitnějším technickým zázemím. V údržbě pracuje vedoucí údržby spolu se 4 podřízenými.

#### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- opravy menšího rozsahu na výrobních strojích a formách
- údržba výrobních a kancelářských prostor
- seřizování výrobního zařízení
- identifikace potřeb pro údržbu strojního zařízení a podání požadavků na oddělení Nákupu

#### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- řízení údržbářů vedoucím údržby
- správa a využívání opravárenského dílenského vybavení

## **Rozpětí řízení**

Vedoucí údržby má 4 podřízené, není rozpětím řízení přetížen. [Hlavní údržbář, 25.2.2015]

### **Kvalita**

Oddělení Kvality provádí vstupní kontrolu kvality pro nakupovaný materiál, zejména pak pro množství objednaného materiálu a jeho kvalitu. Dále pak průběžnou kontrolu výroby, zda výroba probíhá v souladu se zavedenými normami TS 16949:2009 a ISO 50001 (evropská norma pro řízení environmentálního managementu) a výstupní kontrolu kvality, před dodáním zboží zákazníkovi.

### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- zvyšování spokojenosti zákazníků s dodáním zboží požadovaným ve sjednané kvalitě a množství
- ověřování vlastností parametrů nádrží s vlastnostmi v technické dokumentaci
- pokud výrobky splňují požadavky, předání zboží na sklad k dobalení
- provádění vstupní kontroly pro nakupovaný materiál (množství, kvalita)
- provádění průběžné kontroly dle zavedených norem ISO 50001 a TS 16949:2009
- při reklamacích výrobek prochází oddělením Kvality, kde dojde k přeměření

### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- reporty o nalezených vadách předaných výrobnímu řediteli, případně oddělení Technologie
- manažer oddělení Kvality dává pokyn pracovníkům technologie k proškolení vybraných zaměstnanců (mistři a obsluhy pecí), jestliže dochází ke vzdalování se od standardů popsaných ve výše zmíněných normách ISO 50001 a TS 16949:2009

## **Rozpětí řízení**

Vedoucí kvality má k dispozici 5 pracovníků, není rozpětím řízení přetížen. [Manažer kvality, 25.2.2015]

### 10.3 Oddělení Odbytu

Oddělení Odbytu řídí Ředitel odbytu. Ředitel odbytu koordinuje 3 oddělení, spadající pod něj spravované oddělení Odbytu. Jedná se Obchodní oddělení, Expedici a Skladování. Oddělení Odbytu je redukováno z důvodu úzké kooperace s mateřskou společností, která obstarává obchodní záležitosti. Obchodní úsek v Elkametu s.r.o. má na starosti pak především řešení reklamací, komunikaci s mateřskou společností a přebírání jí vyjednanými kontrakty. Úsek expedice má na starosti obstarání přepravy hotových výrobků k zákazníkovi, především prostřednictvím outsourcingu služeb přepravců. Dále pak balení hotových výrobků, jejich sdružování do jednotlivých zásilek, vyřizování přepravní dokumentace k výrobkům a dnes, bohužel, v čím dál větší míře, i rostoucí přepravu dodaných a následně reklamovaných dílů. Úsek skladování má na starosti především skladování hotových výrobků před odesláním k zákazníkovi, jejich manipulací v rámci areálu, jejich nakládce, v případě reklamací vykládce, vhodné uchovávání výrobních surovin pro plynulý chod výroby. [Ředitel odbytu, 25.2.2015]

#### Obchodní úsek

##### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- komunikace s mateřskou centrálou v Biedenkopfu
- předávání zakázek, dojednaných centrálou, výrobnímu řediteli
- řešení reklamací s odběrateli a předávání protokolu o reklamaci výrobnímu řediteli, případně na oddělení Technologie

##### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- uspokojování potřeb odbytu zadáním požadavků k výrobnímu řediteli
- poskytování informací od mateřské centrály jednateli

##### **Rozpětí řízení**

Obchodní manažer pracuje se 3 dalšími podřízenými. Obchodní manažer není v oblasti rozpětí řízení přetížen. [Manažer obchodního úseku, 25.2.2015]

## Expedice

### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- zajištění přepravy výrobků k zákazníkovi
- komplementace zásilek
- vyřízení dokumentace k výrobkům
- zajištění přepravy reklamovaných dílů
- předání reklamovaných výrobků do oddělení Kvality na posouzení reklamace

### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- komunikace s přepravci
- potvrzování potřebné dokumentace (CMR listy jako přepravní dokumentace)

### **Rozpětí řízení**

Manažer expedice pracuje s dalšími 5 podřízenými. Manažer expedice není v oblasti rozpětí řízení přetížen. [Manažer expedice, 25.2.2015]

## Skladování

Manažer skladu má k dispozici 4 pracovníky balení výrobků, 2 pracovníky příjmu a výdeje zboží a 9 řidičů VZV (vysoko zdvižných vozíků). Řidiči VZV odvázejí průběžně výrobky z výroby ve 3 směnách. Manažer skladu dá vždy instrukce na ranní směně, do jaké části skladu se budou jednotlivé výrobky skladovat. Inovace v balení výrobků téměř neprobíhá, pracovníci balení dobře znají problematiku balení. Balení, příjem a výdej zboží a materiálu navíc probíhá v ranní směně, kde je manažer skladu přítomen, takže je schopen vyřešit případné komplikace okamžitě. Řidiči VZV dělají práci sice ve třech směnách a manažer skladu je přítomen pouze na první směně, ale všichni pracují pro společnost dlouho a proto jim stačí instrukce od manažera skladu v papírové podobě, pokud pracují odpolední nebo noční směny.



### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- skladování hotových výrobků do doby jejich expedice
- skladování materiálu pro výrobu
- skladování zmetků do doby vyřízení reklamace
- balení jednotlivých hotových výrobků, případně balení jednotlivých kusů u větších nádrží (u menších nádrží umístění do přepravních gitter boxů)

### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- vznesení požadavků na manipulační techniku do oddělení Nákupu
- vznesení požadavků na kancelářskou techniku do oddělení Nákupu
- vznesení požadavků do oddělení Nákupu na obalové materiály

### **Rozpětí řízení**

Manažer skladu není rozpětím řízení přetížen. [Manažer skladu, 25.2.2015]

## **10.4 Finanční oddělení**

Finanční oddělení spravuje podnikové finance, dohlíží na plnění pohledávek a závazků (cash flow ukazatel) a úzce spolupracuje s oddělením Nákupu. Finanční oddělení rovněž spolupracuje s Personálním oddělením kvůli výplatám mezd.

### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- sestavování finančních výkazů k podpoře rozhodování pana jednatele
- sledování příjmů a výdajů společnosti
- vedení účetnictví organizace
- vykonavatel finančního controllingu
- pomáhat jednateři efektivně a hospodárně řídit společnost
- správa firemních prostředků
- komunikace s věřiteli
- komunikace s dlužníky

### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- předkládá jednateři finanční výkazy
- komunikace s finančním úřadem

- komunikace s bankami
- požadavky na oddělení Nákupu pro nákup kancelářské techniky a softwaru
- komunikace s věřiteli
- komunikace s dlužníky

### **Rozpětí řízení**

Finanční ředitel má k dispozici 3 pracovníky Finančního oddělení, dále pak hlavní účetní a dvě pracovnice pomáhající hlavní účetní, celkem tedy 6 pracovníků. Finanční ředitel není dle rozpětí řízení přetěžován. [Finanční ředitel, 25.2.2015]

### 10.5 Personální oddělení

Personální oddělení má za úkol zajistit pro celý podnik kompetentní pracovníky za přijatelnou odměnu. Jednotlivá oddělení organizace vznášejí požadavky na obsazení pozic pracovníky. Personální oddělení pak zajistí přezkoušení žadatele o práci v rámci psychotestů, znalostí (testy technických znalostí, testy znalostí cizího jazyka), provede pohovory s žadatelem, zajistí kontrolu zdravotního stavu žadatele, ověřuje pravdivost životopisu v případě pochybností vybranými metodikami.

### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- zajištění vhodných pracovníků na požadované pozice
- zpracování mezd zaměstnanců
- provádění školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
- komunikace s úřady (především pak Úřadem práce ČR)
- provádění psychotestů u žadatele o práci
- provádění předběžných pohovorů s žadatelem
- provádění testů technických znalostí
- provádění testů znalosti cizích jazyků
- provádění rozšířených pohovorů s úspěšnými žadateli v předchozích dvou testech
- zajištění zdravotní prohlídky žadatele
- ověření bezúhonnosti žadatele
- ověření pravdivosti životopisu žadatele v případě pochybností
- provádění výstupních pohovorů při odchodu zaměstnance

- organizování povinného školení, přeškolení a doškolení pracovníků
- zajištění růstu odborných znalostí pracovníků

#### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- spolupráce s Úřadem práce při zajištění vhodných pracovníků
- spolupráce s pracovními agenturami při zajištění vhodných pracovníků
- spolupráce s oddělením Technologie při vytváření příruček pro růst odborné způsobilosti pracovníků
- spolupráce s jazykovými školami pro růst jazykových znalostí pracovníků
- návrh požadavků na nákup kancelářské techniky a softwaru do oddělení Nákupu

#### **Rozpětí řízení**

Personální ředitelka má k dispozici celkem 6 pracovníků. Tři pracovníci zajišťují mzdovou personalistiku, další personalistka má na starosti potřebná školení a komunikaci s Úřadem práce ČR a dvě personalistky se plně věnují získávání potřebných pracovníků pro firmu. Může se zdát, že personální ředitelka s 6 podřízenými není v rozpětí řízení přetěžována, protože řídí pouze 6 pracovníků, avšak objem práce díky zvýšené fluktuaci zaměstnanců je značný. [Personální ředitelka, 25.2.2015]

### **10.6 Oddělení Nákupu**

#### **Náplň práce (parametr dělby práce)**

- nákup veškerého materiálu potřebného k plynulé výrobě
- prodej zmetkových nádrží k recyklaci
- nákup kancelářské a výpočetní techniky pro všechny útvary
- zajištění potřeb, jako materiálu a zařízení, požadovaný jednotlivými odděleními včas, v požadované jakosti, množství a za přijatelnou cenu
- případná konzultace těchto potřeb s Finančním oddělením
- vytváření poptávky po požadovaných potřebách
- případné navrhování výhodnějších substitutů
- a tím snižování nákupních nákladů

- nákup optimálního množství materiálu (optimální množství neváže zbytečně finanční prostředky, nižší požadavky na skladování...)
- snižování nákupního rizika diverzifikací dodavatelů

#### **Prostředky pro dosahování cílů (parametr dělby pravomocí)**

- Obchodní oddělení přenáší pravomoc na jednotlivé útvary, které vznášejí nákupní požadavky pro jejich činnost
- vytváření poptávky
- úzká komunikace s ostatními útvary
- vyjednávání o podmínkách jakosti, množství, ceně a času dodání

#### **Rozpětí řízení**

Ředitel nákupu má 3 podřízené. Ředitel není rozpětím řízení přetěžován. [Ředitel nákupu, 25.2.2015]

## 11. Návrh optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle

Na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zjištěných ze SWOT analýzy bylo s přihlédnutím k existující organizační struktuře identifikováno několik příležitostí k optimalizaci organizační struktury.

### 11.1 Rozbor možnosti vyčlenění (oustourcingu) vedlejších činností podniku

Firma může vyčlenit činnost péče o výrobní formy. Doteď jí mělo na starosti oddělení Údržba. Firma nevlastní specializované stroje pro vyleštění forem a proto zaleštění forem trvá déle než s patřičnými přístroji. Opravy složitějšího druhu než samotné zaleštění firma dodavatelsky přenášela.

Návrh: Při uzavření dlouhodobého kontraktu, i na zalešťování forem, se specializovanou firmou si firma zajistí slevu a pravidelný servis. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování ziskovosti podniku, tedy na strategický cíl.

### 11.2 Analýza možností lepšího využití pracovní doby, založená např. na provádění denních snímků využívání pracovní doby

V tabulce č. 2 je zredukovaný denní snímek pracovníka na pozici Mistra. Jako slabá stránka číslo 2 byla ve SWOT analýze identifikována slabá stránka přetěžování Mistrů pecí a sloužením přesčasů. K přetěžování Mistrů dochází především ve spojení se zaučením nových pracovníků. Pokud musí Mistr věnovat zvýšenou pozornost zaučovanému pracovníkovi, zbývá mu méně času na dohled nad plněním úkolů a dodržováním časového harmonogramu podřízenými pracovníky. Dále na kontrolu dodržování bezpečnosti práce podřízených pracovníků a kontrola dodržování technologické receptury při výrobě. Dále omezuje zběžné průběžné kontroly kvality dokončených výrobků a dohlížení na provizorní balení výrobků a převoz k dočišťování.

Návrh: Vytvoření nového pracovního místa Školitele, které zaplníme stávajícím pracovníkem z pozice Mistr a zaměstnání dalších Mistrů. Díky tomu nebude docházet k přetěžování Mistrů, zvýší se efektivita školení, zmetkovitost se dostane na optimální úroveň a zvýší se kvalita produkce. Kandidáty na pozici Mistr si Elkamet může zajistit

zpuštěním podmíněných studijních stipendií pro nadané studenty středních technických škol. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování kvality produkce, zvyšování spokojenosti zákazníka – tedy na strategické cíle. Dále pak na získání kvalifikovaných pracovníků díky zaměstnání nových Mistrů získaných pomocí podmíněných sociálních stipendií a na snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň. V těchto případech se jedná o optimalizace vedoucí k uskutečnění taktických cílů.

*Tabulka č.2: Ukázka zjednodušeného denního snímku Mistra*

Datum	3.4.2015
Čas	Činnost
5.45-5.50	Kontrola pracoviště, technického stavu užívaného vybavení a strojů.
5.50-6.00	Plánování jednotlivých pracovníků k jednotlivým strojům a skupině spolupracovníků dle plánu výroby.
6.00-12.00	Upozornění pracovníků na změny při výrobě. Dohled nad plněním úkolů a dodržováním časového harmonogramu podřízenými pracovníky. Zaškolování nových pracovníků v průběhu výroby. Kontrola dodržování bezpečnosti práce podřízených pracovníků. Kontrola dodržování technologické receptury při výrobě. Zběžná průběžná kontrola kvality dokončených výrobků. Dohlížení na provizorní balení výrobků a převoz k dočišťování. Komunikace s Mistry dočišťování.
12.00-12.30	Pauza na oběd
12.30-13.50	Dohled nad plněním úkolů a dodržováním časového harmonogramu podřízenými pracovníky. Zaškolování nových pracovníků v průběhu výroby. Kontrola dodržování bezpečnosti práce podřízených pracovníků. Kontrola dodržování technologické receptury při výrobě. Zběžná průběžná kontrola kvality dokončených výrobků. Dohlížení na provizorní balení výrobků a převoz k dočišťování. Komunikace s Mistry dočišťování.
13.55-14.00	Zajištění přípravy pracoviště pro další směnu

14.00-14.15	Vyhodnocení proběhlé směny a na základě vyhodnocení navrhnout pohyblivé finanční ohodnocování pracovníků (jedna ze složek motivace). Komunikace s Výrobním ředitelem o plánu výroby na další den (osobně, případně pomocí vnitropodnikového informačního serveru).
-------------	--

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

K zvýšení podnikové atraktivity u zaměstnanců by také přispělo zajištění lepšího spojení ve směru Plzeň – Myslínka a zpět v návaznosti na začátky a konce směn.

Návrh: Jednání s ČSAD dopravcem o posílení linkových spojů, případně zajištění podnikového autobusového spoje, nebo zajištění podnikového autobusového spoje na trase Plzeň – Myslínka – průmyslová zóna Nýřany v kooperaci s ostatními podniky v nedaleké průmyslové zóně Nýřany. Jako další návrh lze identifikovat posunutí začátku směny pro určité pracovníky v souvislosti s jízdním řádem ČSAD, což povede k zvýšení atraktivity společnosti z pohledu plzeňských zaměstnanců.

Tato optimalizace by měla příznivý vliv na snížení fluktuace zaměstnanců a získání kvalifikovaných pracovníků. Zde se jedná o návrh optimalizující taktické cíle.

### 11.3 Zjišťování pracovních duplicit

Mistři mají ve smlouvě zakotvenou povinnost školení nových zaměstnanců viz Tabulka č.2. Vzhledem k jejich vytíženosti není školení efektivní. Dochází k opomenutí zdůraznění úzkých míst výroby a kritických činností, což vede k větší zmetkovitosti. Kontrola kvality konstatuje nedostatky výrobků a podá hlášení Technologickému oddělení a Výrobnímu oddělení. Technologické oddělení se snaží nalézt řešení v doškolení pracovníků pecí a zajistit tak případné nedostatky školení vzniklé velkou vytížeností mistrů. Pracovník Technologického oddělení doškolí nové zaměstnance. Zde dochází k pracovní duplicitě.

Návrh: Vytvoření nového pracovního místa Školitele, které zaplníme stávajícím pracovníkem z pozice Mistr a zaměstnání dalších mistrů. Díky tomu nebude docházet k přetěžování mistrů, zvýší se efektivita školení, zmetkovitost se dostane na optimální úroveň a zvýší se kvalita produkce. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na

zvyšování kvality produkce a zvyšování spokojenosti zákazníka – tedy strategické cíle. Zároveň by tato optimalizace měla příznivý vliv snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň.

Při reklamaci výrobku výrobek prochází oddělením Kvality, kde jsou přeměřeny reklamované parametry na tom určeném přístroji. Popsaný nález pak putuje na Technologické oddělení, kde dochází k vyhodnocení příčin. Výrobek tedy zbytečně zahrnuje oddělení Kvality z důvodu umístění měřicího přístroje.

Návrh: Vyčlenění pracovníka technologie na vyřizování reklamací a umožnění používat měřicí přístroje v oddělení Kvality. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na počet interakcí mezi jednotlivými odděleními a přispěla by tak k zvyšování ziskovosti podniku.

#### 11.4 Analýza organizačních úzkých míst podniku

TOC (Theory of constraints) se překládá jako Teorie omezení. TOC je univerzální analytická technika, která hledá omezení z hlediska definovaných cílů, identifikuje nejužší hrdlo systému a to zejména procesního nebo výkonového toku. Lze ji uplatnit zcela univerzálně. Základním principem Teorie omezení je hledání nejlepšího řešení pro celek, tedy organizaci. Základními kroky při optimalizaci dle TOC jsou:

- Nalezení omezení systému
- Rozhodnutí, jak omezení co nejlépe využít
- Vytěžení maxima z tohoto omezení [12]

Úzké místo firmy Elkamet je oddělení Výroby. Jak už bylo několikrát zmíněno, Mistři jsou zahlcováni příliš mnoha povinnostmi a díky tomu strádá výroba.

Návrh: Průchod se zvýší díky výše uvedené nové pracovní pozici Školitel a tím se vytěží maximum z tohoto omezení.

Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování kvality produkce, zvyšování spokojenosti zákazníka a zvyšování ziskovosti podniku – tedy strategické cíle. Dále by měla pozitivní vliv na snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň – tedy taktický cíl.



### 11.5 Analýza výkonových ukazatelů (produktivity) podniku a jeho útvarů

Jde o tabulku předaných nezmetkových výrobků od nejmenovaného Mistra X vždy za jednu směnu. Z tabulky č. 3 lze vyčíst, že přehled je děláný za období 5.1.2015 až 14.1.2015. Oddělením Technologie byla stanovená normovaná produkce ve výši 169 výrobků za jednu směnu, při výrobě tohoto typu nádrží. Výpočet vychází z pracovní doby 7,5 hodiny, časové normované pracnosti tohoto typu výrobku na 10 minut, a disponibilním množstvím 4 výrobních zařízení. Zmetkovitost počítá s průměrnou hodnotou 6% při této technologii výroby, založenou na dlouhodobém sledování výroby ve všech 4 výrobních závodech. Výpočet provedlo oddělení Technologie následovně:  $[(7,5 \cdot 60) / 10] \cdot 4 \cdot 0,94 = 169,2$ . Kde 7,5 je délka pracovní směny, 60 je počet minut v hodině, 10 je normovaný čas na výrobu 1 výrobku, číslo 4 představuje 4 výrobní zařízení a 0,94 představuje rozdíl absolutní 100% úspěšnosti (1) a normovanou zmetkovitostí 6% (0,06). Z tabulky č. 3 jsou patrné rozdílné výkony podřízených Mistra A. Výkyvy v produkci vznikají především nestálým obsazením směn jednotlivými pracovníky. Nestálost obsazení jednotlivých směn pak především vzniká zvýšenou fluktuací, prosbou zaměstnance o prohození směny, nemocí zaměstnance, atd. Výkony jsou dále ovlivněné vytížeností Mistra. Není-li Mistr přetěžován například zaškolováním nových pracovníků, pak více času věnuje kontrole dodržování výrobního postupu a zmetkovitost je nižší. Při plánování výkonů za směnu by pomohlo snížení rozptylu vyrobených výrobků za směnu.

*Tabulka č.3.: Přehled předaných výrobků na konci směny od Mistra X v lednu 2015*

5.1.	6.1.	7.1.	8.1.	9.1.	12.1.	13.1.	14.1.
164	157	140	159	148	157	162	151

*Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů o výkonnosti pracovníků podřízených Mistru A poskytnutých Výrobním oddělením, 2015*

Návrh: Vyčlenění výše zmíněného pracovníka Školitele, tím redukce povinností Mistra.

Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování kvality produkce a zvyšování spokojenosti zákazníka, tedy na strategické cíle. Dále pak na snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň, tedy na taktický cíl.

## 12. Závěr

Cílem práce bylo analyzovat organizační strukturu ve společnosti Elkamet s.r.o. a navrhnout případná doporučení vedoucí k optimalizaci organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle.

Společnost využívá funkční organizační strukturu, která se jeví pro její účel jako dostačující. Dále má poměrně kvalitně definované parametry dělby práce, dělby kompetencí a rozpětí řízení. U rozpětí řízení bylo zjištěno přetěžování Mistrů. Tuto skutečnost se snaží Elkamet s.r.o. intenzivně řešit, neboť úroveň a kvalita práce Mistrů se přímo odráží na kvalitě produkce.

Společnost sídlí poblíž dálničního Exitu 93 dálnice D5 v průmyslové zóně Myslinka, která sousedí s průmyslovou zónou Nýřany. Společnost tuto lokalitu zvolila záměrně, jelikož je čistě exportní výrobní firmou a spojení s Německem je méně než půl hodinové. Díky velmi blízké poloze těchto dvou průmyslových zón dochází k velké poptávce po pracovní síle.

Díky přetěžování Mistrů dochází k nedostatku jejich času na podrobné studium technologických návodů a dochází tak k neefektivnímu předávání informací mezi oddělením Technologie a oddělením Výroby. Přetěžování Mistrů by společnost mohla odstranit vytvořením speciální pracovní pozice Školitele, který by zaškoloval nově příchozí pracovníky, což by mohlo pomoci k odstranění přetěžování Mistrů. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování kvality produkce, zvyšování spokojenosti zákazníka – tedy na strategické cíle. Dále pak na získání kvalifikovaných pracovníků díky zaměstnání nových Mistrů získaných pomocí podmíněných sociálních stipendií a na snížení podílu zmetkovitosti na běžnou úroveň. V těchto případech se jedná o optimalizace vedoucí k uskutečnění taktických cílů.

Další optimalizaci by společnost mohla provést přiřazením jednoho pracovníka technologie do oddělení Kvality. Oddělení Kvality má potřebné přístroje pro měření vlastností výrobků. Tím že by tento pracovník Technologie byl přeřazen do oddělení Kvality, zkrátí se informační řetězec a odpadly případné duplicity v činnosti reportování zpráv o vadách oddělení Výroby. Tím by se zkrátí informační řetězec a tento fakt by měl pozitivní vliv na zvyšování ziskovosti společnosti – strategický cíl.

Společnost by mohla zvýšit svou atraktivitu pro zaměstnance a zároveň snížit fluktuaci zaměstnanců díky sladění začátku směn s autobusovou dopravou, případně v kooperaci zajistit podnikovou autobusovou linku ve směru Plzeň – Myslinka – průmyslová zóna Nýřany a zpět. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na snížení fluktuace zaměstnanců a získání kvalifikovaných pracovníků. Zde se jedná o návrh optimalizující taktické cíle.

Společnost by dále mohla omezit Oddělení Údržby, jelikož by mohla více využívat služeb outsourcingu spojených s péčí o výrobní stroje a formy, čímž by došlo k snížení nákladů na údržbu. Tato optimalizace by měla příznivý vliv na zvyšování ziskovosti podniku, tedy na strategický cíl.

### 13. Seznam obrázků

Obrázek č.1: Liniová organizační struktura.....	16
Obrázek č.2: Funkcionální organizační struktura: .....	16
Obrázek č.4: Funkční organizační struktura: .....	19
Obrázek č.5: Divizní organizační struktura .....	20
Obrázek č.6: Hybridní struktura .....	22
Obrázek.č.7: Řízení projektového týmu koordinátorem:.....	28
Obrázek č.8: Maticová organizační struktura: .....	29
Obrázek č.9: Čistě projektová struktura: .....	31
Obrázek č.10: Organizační struktura Elkamet s.r.o. ....	51

## 14. Seznam tabulek

Tabulka č.1: Zpracovaná data z finančních výkazů:.....	39
Tabulka č.2: Ukázka denního snímku zaměstnance na pozici Mistra .....	62
Tabulka č.3.: Přehled předaných výrobků na konci směny od Mistra X v lednu 2015..	66

## 15. Použitá literatura

Tištěné zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 728 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] VEBER, Jaromír, a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 706 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [4] VEBER, Jaromír, a kol. *Management základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. 738 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ , Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [7] VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5

Internetové zdroje:

- [8] Personální a organizační audity podniku – cíle, metody a výsledky. In: URBAN, CSC., Doc. Dr. Jan. *Mzdová praxe* [online]. 2009 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d5262v7303-personalni-a-organizacni-audity-podniku-cile-metody-a-vysledky/>
- [9] Nově postavený závod pro výrobu autosedaček zaměstná v Plzeňském kraji stovky lidí. In: *PANATTONI EUROPE* [online]. 2013 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.panattoni.cz/nov-postaven-zvod-pro-vrobu-autosedaek-zamstn-v-plzeskm-kraji-stovky-lid,41/>

- [10] DIOSS NÝŘANY a.s. In: *www.abc.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/firma/dioss-nyrany-svarence/>
- [11] Spustili jsme provoz obřího skladu v Nýřanech. In: *TROST Auto Service Technik* [online]. 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://cz.trost.com/Home/On%C3%A1s/Novinky/Novinky/tabid/7884/articleType/ArticleView/articleId/319/Spustili-jsme-provoz-obriho-skladu-vNyranech.aspx>
- [12] MANAGAEMENT MANIA. *TOC (Theory of Constraints) - teorie omezení* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/toc-theory-of-constraints-teorie-omezeni>
- [13] *Obchodní rejstřík* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## 16. Přílohy

### Přílohy

#### 16.1 Příloha A – Porovnání fluktuace zaměstnanců s oborovým průměrem

Tabulka č. 3: Délka pracovního vztahu u různých kategorií pracovníků

skupiny na trhu práce	do 3 měs.	více než 3 m. až 1 rok	více než 1 rok až 3 roky	více než 3 až 5 let	více než 5 až 10 let	více než 10 až 20 let	více než 20 let	celkem
muži	2,3	7,5	15,6	11,8	23,2	28,9	10,8	100
ženy	3,4	9,1	17,7	12,9	22,3	24,2	10,4	100
muži s dětmi do 7 let	1,4	5,8	15,3	14,3	30,9	30,5	1,9	100
ženy s dětmi do 7 let	7,7	14,7	27,1	12,1	17,5	19,7	1,2	100
lidé do 25 let	10,3	23	42,6	19,3	4,8	0	0	100
lidé nad 55 let	2	7,6	9	6,9	16,5	32,2	25,8	100
se zdravotním hand.	4	14,6	19,1	11,7	17,5	20,2	12,8	100
jen základní vzdělání	4,9	13,2	18,7	10,6	19,8	21,4	11,4	100
<b>velikost firmy</b>								
1–10 osob	2,5	7,7	16,2	11,8	23,8	33,1	4,9	100
neví, ale více než 10	3,5	12,2	20,6	14,1	22,7	19,4	7,6	100
11–19 osob	2,8	8,9	17,5	11,8	24,0	25,2	9,7	100
20–49 osob	3	7,7	16,9	13,2	23,3	25,0	11,1	100
50 a více osob	2,6	7,8	15,5	12,1	21,6	23,7	16,6	100
<b>KZAM</b>								
zákonnodárci, vedoucí a řídící pracovníci	0,7	4,5	11,2	11,5	21,4	41,8	8,9	100
vědečtí a odborní duševní pracovníci	2,6	6,6	15,5	10,3	21,2	30,8	13	100
techničtí, zdravotničtí a pedagog. pracovníci	2,3	7	15,7	12	22	28,2	12,8	100
nížší administrativní pracovníci	3,4	8,5	18,9	14,1	24,4	21,9	8,7	100
provozní pracovníci ve službách a obchodě	3,7	12	20,7	13,5	23,9	21,0	5,1	100
kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	1	9,1	11,4	8,7	17,8	36,5	15,5	100
řemeslníci a kvalifikovaní výrobci	2	6,4	14	11,5	25,3	29,9	10,8	100
obsluha strojů a zařízení	3	8,5	18,3	13	22,5	22,2	12,5	100
pomocní a nekvalif. pracovníci	5,6	15,2	20,3	14,4	21,3	16,2	6,9	100
<b>celkem</b>	2,7	8,2	16,5	12,3	22,9	26,9	10,6	100

Zdroj: data VŠPS za čtvrté čtvrtletí roku 2007

Zdroj: *FÓRUM sociální politiky*. Praha: Vydavatelství KUFR, s.r.o., 2009, roč. 2. ISSN 1803-7488. Dostupné z:

[http://www.vupsv.cz/sites/File/forum\\_socialni\\_politiky/Casopis\\_FSP\\_2\\_2009.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/forum_socialni_politiky/Casopis_FSP_2_2009.pdf)



16.2 Příloha B – Podklady pro výpočet ROS, ROA, celková zadluženost, běžná platební schopnost, použitelná platební schopnost, zisk

Elkamet s.r.o.  
Výroční zpráva za rok 2011

2.2. Charakteristika výsledků roku 2011 (hodnocení uplynulé obchodní činnosti)

Pozitivní vývoj společnosti se projevil v roce 2011 zřetelně stoupajícími obraty.

Odpovídaje pozitivnímu obchodnímu vývoji se společností v roce 2011 podařilo zvýšit roční zisk na 45.613 TCZK.

2.3. Ukazatel finanční analýzy

2.3.1. Ukazatel rentability

Vývoj ukazatele rentability v roce 2011 má oproti roku předchozímu opětovně pozitivní charakter. To bylo zapříčiněno především dosažením zisku v roce 2011 ve výši 45.613 TZCK.

Ukazatel	Výpočet	2011	2010
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	$EAT / \text{aktiva (průměr)} \cdot 100$	22,67%	13,00%
Rentabilita výnosů	$EAT / \text{výnosy} \cdot 100$	14,12%	9,74%

*zdroj: roční uzávěrka (bilanční položky jsou formou aritmetického průměru od začátku a konce období)*  
*\*EAT – zisk podle daně*

2.3.2 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti oproti předešlému roku klesl o 23,22 procentních bodů.

Vlastní kapitál společnosti se zvýšil o roční přebytek v roce 2011 ve výši TCZK 45.613.

Ukazatel	výpočet	2011	2010
Celková zadluženost	$\text{Cizí kapitál celkově} / \text{aktiva celkem} \cdot 100$	9,38	32,6

2.3.3 Ukazatel platební schopnosti

Jak ukazuje následující sestava, ukazatel běžné použitelné platební schopnosti se oproti roku 2010 vyvíjel pozitivně.

Ukazatel	výpočet	2011	2010
Běžná platební schopnost	$\text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$	458,26%	109,3%
Použitelná platební schopnost	$(\text{oběžná aktiva} - \text{zasoby}) / \text{krátkodobé závazky}$	211,47%	60,0%
Peněžní platební schopnost	$\text{Finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$	4,67%	0,3%

Elkamet s.r.o.  
Výroční zpráva za rok 2012

## 2.2. Charakteristika výsledků roku 2012 (hodnocení uplynulé obchodní činnosti)

V roce 2012 došlo opět k nárůstu obrátu, ale zároveň k redukci celkového hospodářského výsledku. Důvodem bylo vyvíjení značných aktivit do zavedení nových výrobních technologií, které jsou z dlouhodobého hlediska pozitivní pro vývoj společnosti a tím i dosažení pozitivního nárůstu výnosů a celkových výsledků společnosti v dalších obdobích.

## 2.3. Ukazatel finanční analýzy

### 2.3.1. Ukazatel rentability

Ukazatel	Výpočet	2012	2011
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	$EAT / \text{aktiva (průměr)} * 100$	7,12%	22,67%
Rentabilita výnosů	$EAT / \text{výnosy} * 100$	4,91%	14,12%

*zdroj: roční uzávěrka (bilanční položky jsou formou aritmetického průměru od začátku a konce období)*

*\*EAT – zisk podle daně*

### 2.3.2 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti oproti předešlému roku z důvodu významných investic vzrostl o 16,62 procentních bodů.

Vlastní kapitál společnosti se zvýšil o roční přebytek v roce 2012 ve výši TCZK 16.676.

Ukazatel	výpočet	2012	2011
Celková zadluženost	$\text{Cizí kapitál celkově} / \text{aktiva celkem} *$		
	100	26,00	9,38

### 2.3.3 Ukazatel platební schopnosti

Jak ukazuje následující sestava, ukazatel běžné použitelné platební schopnosti se oproti roku 2011 vyvíjel negativně.

Ukazatel	výpočet	2012	2011
Běžná platební schopnost	$\text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$	161,18%	458,26%
Použitelná platební schopnost	$(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$	90,91%	211,47%
Peněžní platební schopnost	$\text{Finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$	0,97%	4,67%

Elkamet s.r.o.  
Výroční zpráva za rok 2013

## 2.2. Charakteristika výsledků roku 2013 (hodnocení uplynulé obchodní činnosti)

V roce 2013 bylo opět dosaženo vyššího obrátu než v letech předcházejících a zároveň také ke zvýšení celkového hospodářského výsledku.  
Dále došlo k vyvlnění značných aktivit do zavedení nových výrobních technologií, které jsou z dlouhodobého hlediska pozitivní pro další rozvoj společnosti a tím i dosažení pozitivního nárůstu výnosů a celkových výsledků společnosti v dalších obdobích.

## 2.3. Ukazatel finanční analýzy

### 2.3.1. Ukazatel rentability

Ukazatel	Výpočet	2013	2012
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	$EAT / \text{aktiva (průměr)} * 100$	6,07%	7,12%
Rentabilita výnosů	$EAT / \text{výnosy} * 100$	4,20%	4,91%

*zdroj: roční účetní závěrka (bilanční položky jsou formou aritmetického průměru od začátku a konce období)  
\*EAT – zisk podle daní*

### 2.3.2 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti oproti předešlému roku z důvodu významných investic vzrostl o 9,61 procentních bodů.

Vlastní kapitál společnosti se zvýšil o roční přebytek v roce 2013 ve výši TCZK 18.285.

Ukazatel	výpočet	2013	2012
Celková zadluženost	$\text{Cizí kapitál celkový} / \text{aktiva celkem} * 100$	35,61%	26,00%

### 2.3.3 Ukazatel platební schopnosti /likvidity/

Jak ukazuje následující sestava, ukazatel běžné a pohotové likvidity se oproti roku 2012 snížil. Naopak ukazatel okamžité likvidity se oproti roku 2012 zvýšil.

Ukazatel	výpočet	2013	2012
Běžná likvidita	$\text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$	117,28%	161,18%
Pohotová likvidita	$\text{(oběžná aktiva - zásoby)} / \text{krátkodobé závazky}$	64,70%	90,91%
Okamžitá likvidita	$\text{Finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$	1,23%	0,97%

Zdroj: JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=223707>

## Abstrakt

KRECH Michal, A. *Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle.*

Bakalářská práce. Plzeň. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 77 str.

**Klíčová slova:** organizování, optimalizace, organizační struktura, podnikové cíle

Předmětem bakalářské práce je Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle. V první části je popsáno organizování, různé druhy organizační struktury a cíle organizačního auditu.

V praktické části je popsána mnou vybraná firma Elkamet s.r.o., je popsána její organizační struktura i detailně jednotlivá oddělení firmy. Součástí je i náplň práce a odpovědnost jednotlivých pracovníků firmy. Je definováno makro, mikro i mezoprostředí firmy a optimalizace organizační struktury podle dané metodiky. Na závěr jsou doporučeny návrhy na optimalizaci k dosažení podnikových cílů.

## Abstrakt

KRECH Michal, A. *Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle.*

Bakalářská práce. Plzeň. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 77 str.

**Keywords:** organization, optimization, organizational structure, business objectives

The subject of this thesis is to optimize the organizational structure in relation to business objectives. The first part describes the organization, different types of organizational structures and organizational audit objectives.

The practical part describes my chosen Elkamet s.r.o., described its organizational structure and detail each department. It also includes a job description and responsibilities of individual employees of the company. It is defined macro, micro and subenvironmental companies and optimization of organizational structure according to the methodology. At the end are recommended for the optimization to achieve business goals.